

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності

Кафедра економіки та менеджменту

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Інструменти стратегічного управління персоналом для
посилення конкурентних позицій організації»**

Виконала: здобувачка вищої освіти

4 курсу 2 групи

галузі знань 07 «Управління та адміністрування»,

спеціальності 073 «Менеджмент»

Анастасія ШАРОВА

Керівник: к.е.н., доц. Вячеслав КОТЛУБАЙ

Рецензент: д.е.н., проф. Ольга СЛОБОДЯНЮК

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	8
1.1. Поняття та значення стратегічного управління персоналом	8
1.2. Основні інструменти стратегічного управління персоналом	14
1.3. Вплив стратегічного управління персоналом на рівень конкурентоспроможності організації	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІНСТРУМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	27
2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «Щедро»	27
2.2. Аналіз системи стратегічного управління персоналом ТОВ «Щедро»	34
2.3. Вплив стратегічних інструментів управління персоналом на ефективність роботи ТОВ «Щедро»	40
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	4
3.1. Обґрунтування вибору інструментів щодо вдосконалення системи стратегічного управління персоналом організації	4
3.2. Оцінка ефективності впровадження інструментів стратегічного управління персоналом для посилення конкурентних позицій організації	9
ВІСНОВКИ	19
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	23

ВСТУП

В умовах війни в Україні стратегічне управління персоналом набуває особливого значення, оскільки організації змушені адаптуватися до нестабільного економічного середовища, кадрових викликів та змін у трудовому законодавстві. Використання ефективних інструментів стратегічного управління персоналом дозволяє забезпечити гнучкість організації, зберегти ключових фахівців, підвищити мотивацію працівників та сприяти розвитку корпоративної культури, що є важливими факторами для посилення конкурентних позицій організації. Значна частина українських організацій зіткнулася з проблемами мобілізації працівників, релокації бізнесу, порушенням ланцюгів постачання та зниженням рівня доходів. У таких умовах стратегічне управління персоналом передбачає впровадження антикризових методів мотивації, гнучких форм зайнятості, розвитку компетенцій працівників та використання цифрових технологій для організації дистанційної роботи. Саме тому дослідження інструментів стратегічного управління персоналом для зміцнення конкурентоспроможності організацій у воєнний період є актуальним та необхідним для стабільного функціонування економіки України.

Проблематика стратегічного управління персоналом в умовах війни в Україні активно досліджується сучасними науковцями, зокрема такими: Балановська Т. І., Бившева Л. О., Кібік О. М., Котлубая В. О., Галич О. А., Зайцева Л., Зелінська Г.О., Климчук А. О. Мпхайліченко М. В., Мосійчук І. В., Олійник А. С., Піхуля О. Г., Романова О. В., Троян А. В., Шаманська О. І., а також Collings, D. G., McMaskin, J та інші, зокрема, у контексті адаптації організацій до кризових викликів. У науковій літературі розглядаються питання підвищення ефективності управління трудовими ресурсами, збереження кадрового потенціалу, мотивації персоналу та розвитку лідерських компетенцій у період воєнних загроз. Окрему увагу приділено використанню інструментів стратегічного управління, таких як адаптивне планування, HR-аналітика,

кризовий менеджмент та цифрові технології. Проте, враховуючи динамічні зміни у соціально-економічному середовищі України, тема потребує подальшого дослідження, зокрема щодо ефективності конкретних управлінських рішень у забезпеченні конкурентоспроможності організацій в умовах війни.

Метою бакалаврської роботи є аналіз інструментів стратегічного управління персоналом та розробка рекомендацій щодо їх застосування для підвищення рівня конкурентоспроможності організації в умовах кризового середовища.

Відповідно до сформованої мети слід виконати наступні завдання:

- розкрити поняття та значення стратегічного управління персоналом;
- з'ясувати основні інструменти стратегічного управління персоналом;
- визначити вплив стратегічного управління персоналом на конкурентоспроможність організації;
- провести загальну характеристику та проаналізувати фінансово-економічні результати діяльності ТОВ «Щедро»;
- проаналізувати динаміку, структуру та систему стратегічного управління персоналом ТОВ «Щедро»;
- оцінити вплив стратегічних інструментів управління персоналом для ефективності роботи ТОВ «Щедро»;
- запропонувати рекомендації щодо вдосконалення системи стратегічного управління персоналом ТОВ «Щедро» для посилення конкурентних позицій;
- провести оцінку ефективності запропонованих рекомендацій стратегічного управління персоналом для посилення конкурентних позицій організації.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління персоналом в організації в умовах конкурентного середовища.

Предметом дослідження є інструменти та методи стратегічного управління персоналом та їх вплив на посилення конкурентних позицій організації.

У процесі дослідження інструментів стратегічного управління персоналом для посилення конкурентних позицій організації використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи. Теоретико-методологічну основу становили методи аналізу та синтезу, що дозволили систематизувати наукові підходи до стратегічного управління персоналом. Порівняльний аналіз застосовувався для оцінки ефективності різних інструментів управління персоналом у конкурентному середовищі. Статистичні методи, зокрема методи економіко-статистичного аналізу, використовувалися для дослідження динаміки, структури та ефективності управління персоналом організації. Комплексне застосування методів забезпечило глибоке дослідження проблематики та розробку практичних рекомендацій щодо покращення стратегічного управління персоналом в умовах конкурентного середовища.

Основні теоретичні положення та практичні результати дослідження були представлені на Всеукраїнській науковій конференції "Економіко-правовий розвиток сучасної України" (м. Одеса, 29 листопада 2024 р).

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків та переліку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Поняття та значення стратегічного управління персоналом

Стратегічне управління персоналом є ключовим елементом успішної діяльності сучасних організацій, оскільки воно забезпечує ефективне використання трудових ресурсів відповідно до довгострокових цілей організації. В умовах нестабільного ринку, особливо під час війни в Україні, стратегічне управління персоналом відіграє вирішальну роль у забезпеченні адаптивності, гнучкості та стійкості організації. Стратегічне управління персоналом відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної діяльності організації, оскільки спрямоване на формування, розвиток та використання кадрового потенціалу відповідно до довгострокових цілей організації. Воно дозволяє підвищити продуктивність праці, сприяти інноваційному розвитку, оптимізувати управлінські процеси та забезпечити конкурентні переваги на ринку. Завдяки стратегічному підходу до управління персоналом організації можуть адаптуватися до змін бізнес-середовища, знижувати ризики, пов'язані з кадровими ресурсами, та формувати сильну корпоративну культуру. Крім того, стратегічне управління персоналом сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню мотивації та задоволеності працівників, що позитивно впливає на загальну ефективність і фінансові показники організації [34].

Стратегічне управління персоналом є ключовим аспектом сучасного менеджменту, що забезпечує ефективний розвиток людського капіталу та підвищення конкурентоспроможності організації. У науковій літературі існують різні підходи до визначення цього поняття, що відображає його багатовимірність і складність. Деякі дослідники акцентують увагу на довгостроковому плануванні та прогнозуванні кадрових ресурсів, тоді як інші розглядають стратегічне

управління персоналом як систему заходів, спрямованих на мотивацію, навчання та розвиток співробітників відповідно до стратегічних цілей організації. Для узагальнення та порівняння різних наукових підходів у таблиці 1.1 представлено трактування стратегічного управління персоналом, що дозволяє систематизувати існуючі теоретичні погляди.

Таблиця 1.1

Сутність поняття «стратегічного управління персоналом»

Науковці	Сутність поняття
Бившева Л. О.	Стратегічне управління персоналом – це процес розробки та реалізації довгострокових кадрових рішень, спрямованих на забезпечення організації кваліфікованими, мотивованими та ефективними працівниками відповідно до її стратегічних цілей [3].
Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В.	Стратегічне управління персоналом – це система управлінських заходів, яка охоплює планування, розвиток, мотивацію та контроль персоналу з метою підвищення конкурентоспроможності організації та досягнення її місії [5].
Климчук А. О.	Стратегічне управління персоналом – це інтегрований підхід до управління людськими ресурсами, що базується на аналізі потреб організації та спрямований на довгостроковий розвиток персоналу, його адаптацію до змін ринку та підвищення ефективності діяльності організації [10].
Мосійчук І. В.	Стратегічне управління персоналом – це система прийняття рішень щодо формування, використання та розвитку трудового потенціалу організації, яка враховує зовнішні виклики, тенденції ринку праці та внутрішні потреби організації [15].
Наумова О. О.	Стратегічне управління персоналом – це концепція управління людськими ресурсами, що поєднує аналіз поточного кадрового стану, прогнозування майбутніх потреб та розробку стратегій залучення, утримання й розвитку персоналу для досягнення стратегічних цілей організації [16].

Джерело: складено на основі [3, 5, 10, 15, 16]

Проаналізувавши наукову літературу, вважаємо, що стратегічне управління персоналом – це комплексний підхід до формування, розвитку та використання трудового потенціалу організації відповідно до її довгострокових цілей та ринкових викликів. Воно передбачає прогнозування потреб у персоналі, планування кар'єрного зростання, впровадження ефективних систем мотивації та підвищення кваліфікації співробітників. Головною метою стратегічного управління персоналом є забезпечення організації конкурентоспроможною робочою силою, здатною швидко адаптуватися до змін та сприяти досягненню корпоративних цілей. Стратегічне управління персоналом базується на аналізі ринку праці, оцінці продуктивності персоналу та застосуванні сучасних HR-технологій, що дозволяють створити ефективну систему управління людськими ресурсами.

Багато науковців ототожнюють стратегічне управління персоналом із традиційним кадровим менеджментом, проте між цими підходами існують суттєві відмінності (табл. 1.2). Традиційний кадровий менеджмент орієнтований переважно на адміністративні та операційні аспекти управління персоналом, такі як облік кадрів, контроль за трудовою дисципліною, підбір та адаптація працівників. Натомість стратегічне управління персоналом інтегрується в загальну бізнес-стратегію організації та спрямоване на довгостроковий розвиток людського капіталу, підвищення конкурентоспроможності організації та створення ефективної корпоративної культури. Важливим аспектом стратегічного управління є управління талантами, планування кар'єри співробітників та розвиток їхніх компетенцій відповідно до стратегічних цілей організації. Таким чином, розмежування цих підходів дозволяє ефективніше використовувати персонал як ключовий ресурс для досягнення успіху організації в умовах динамічного ринку [18].

Традиційний кадровий менеджмент здебільшого фокусується на адміністративних аспектах управління персоналом – обліку кадрів, контролі трудових відносин, забезпеченні дотримання трудового законодавства, підборі

та адаптації персоналу. Його діяльність має короткостроковий горизонт та спрямована на оперативне вирішення поточних завдань [40].

Натомість стратегічне управління персоналом інтегрує функцію управління людськими ресурсами у загальну бізнес-стратегію організації.[43] Основний акцент робиться на довгостроковому розвитку персоналу, підвищенні його компетенцій, формуванні корпоративної культури, управлінні талантами та залученні працівників у процес прийняття стратегічних рішень.

Таблиця 1.2

Відмінність стратегічного управління персоналом від традиційного
кадрового менеджменту

Показник	Традиційний кадровий менеджмент	Стратегічне управління персоналом
Ціль	Адміністрування трудових відносин	Досягнення конкурентних переваг через ефективне управління персоналом
Горизонт планування	Короткостроковий (оперативні завдання)	Довгостроковий (розвиток персоналу у відповідності до стратегії організації)
Фокус	Процедури, документообіг, дотримання трудового законодавства	Розвиток компетенцій, управління талантами, організаційна культура
Роль HR-служби	Виконавча, підтримуюча	Стратегічний партнер керівництва
Ключові процеси	Підбір, оформлення, контроль трудової дисципліни	Управління змінами, розвиток персоналу, мотивація, формування лідерства
Взаємозв'язок з бізнесом	Відокремлений від загальної стратегії	Інтегрований у бізнес-стратегію організації

Джерело: складено на основі [2]

Таким чином, стратегічне управління персоналом виступає як ключовий елемент загальної бізнес-стратегії організації, спрямований на формування ефективної команди, розвиток персоналу та створення стійких конкурентних переваг. У сучасних умовах ринку, особливо в кризових та воєнних обставинах, використання стратегічного підходу до управління людськими ресурсами є вирішальним фактором виживання та успішного розвитку організації.

Стратегічне управління персоналом є важливою складовою загальної стратегії організації та має на меті забезпечення довгострокового розвитку людського капіталу відповідно до стратегічних цілей організації, основні цілі стратегічного управління персоналом включають:

- забезпечення відповідності персоналу стратегічним цілям організації через формування кадрової політики, яка сприяє досягненню конкурентних переваг;
- підвищення продуктивності праці шляхом розробки та впровадження програм мотивації, навчання та розвитку персоналу;
- оптимізація кадрових ресурсів через раціональне використання людського потенціалу для підвищення ефективності бізнес-процесів;
- створення позитивного корпоративного клімату шляхом розвитку корпоративної культури, яка стимулює співробітників до активної участі у досягненні цілей організації;
- забезпечення стійкості та гнучкості управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі, впровадження інноваційних технологій у кадровій політиці [4].

Для досягнення поставлених цілей стратегічне управління персоналом виконує такі ключові завдання:

- розробка ефективної кадрової стратегії – формування та реалізація політики щодо підбору, розвитку та утримання персоналу;
- планування потреб у персоналі – прогнозування кількісних та якісних потреб у працівниках на основі стратегічних пріоритетів організації;

- розвиток компетенцій персоналу через впровадження програм навчання, підвищення кваліфікації та управління талантами;
- формування ефективної системи мотивації методом застосування матеріальних та нематеріальних стимулів для підвищення продуктивності працівників [12];
- аналіз ефективності управління персоналом оцінюючи результативність кадрових процесів та коригування стратегії відповідно до змін у бізнес-середовищі [14].

Стратегічне управління персоналом відіграє вирішальну роль у розвитку організації, оскільки забезпечує її конкурентоспроможність через ефективне використання людського капіталу та основне значення стратегічне управління персоналом організації полягає в наступному:

- підвищенні адаптивності організації до змін ринку завдяки розвитку персоналу;
- стимулюванні інновацій та впровадженні сучасних технологій у кадрову політику;
- підвищенні мотивації та залученості працівників, що сприяє зростанню продуктивності;
- створенні довгострокових конкурентних переваг через розвиток персоналу як стратегічного ресурсу [27].

Таким чином, стратегічне управління персоналом дозволяє ефективно управляти трудовими ресурсами, сприяючи досягненню стратегічних цілей організації в умовах динамічного ринкового середовища.

Отже, стратегічне управління персоналом є ключовим інструментом забезпечення довгострокової ефективності та конкурентоспроможності організації. Воно поєднує управлінські рішення щодо формування, розвитку та утримання персоналу з загальною стратегією організації, сприяючи адаптації до змін зовнішнього середовища. Значення стратегічного управління персоналом полягає в підвищенні продуктивності праці, розвитку компетенцій співробітників, створенні ефективної системи мотивації та формуванні

сприятливого корпоративного клімату. Завдяки стратегічному підходу до управління людськими ресурсами організація отримує можливість зміцнювати свої ринкові позиції та досягати сталого розвитку.

1.2. Основні інструменти стратегічного управління персоналом

Ефективне стратегічне управління персоналом неможливе без використання відповідних інструментів, які сприяють досягненню довгострокових цілей організації. Основні інструменти стратегічного управління персоналом включають планування кадрових ресурсів, систему мотивації та стимулювання, розвиток компетенцій працівників, формування корпоративної культури та використання сучасних цифрових технологій у HR-менеджменті. Основні інструменти стратегічного управління персоналом подано на рис. 1.1.

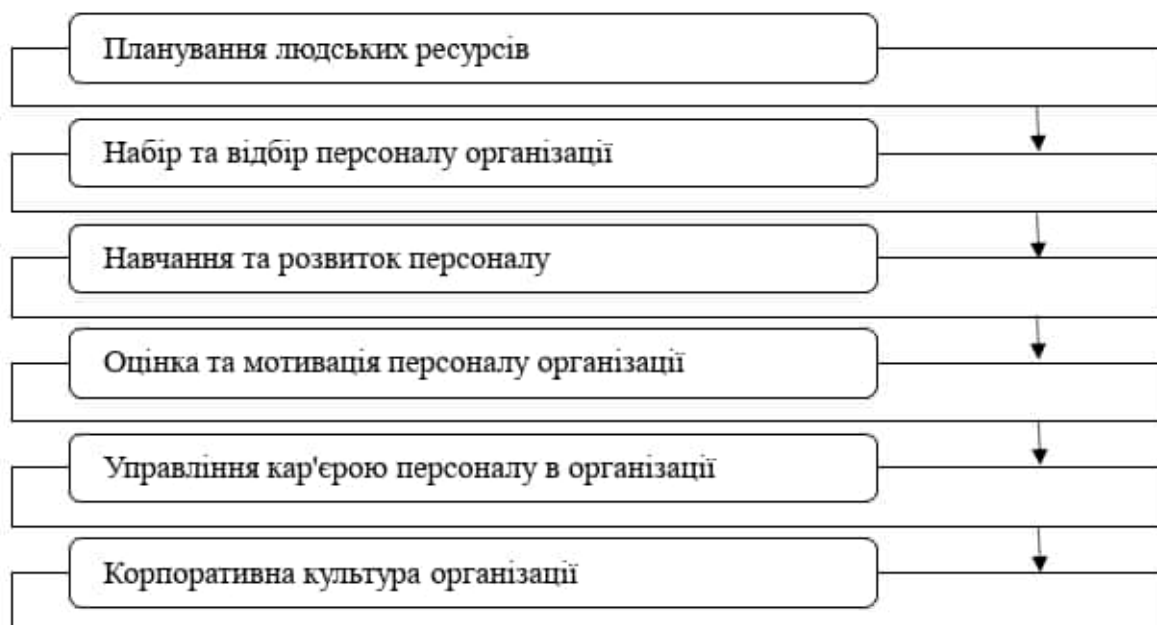


Рис. 1.1. Основні інструменти стратегічного управління персоналом організації

Джерело: складено автором на основі [1]

Застосування інструментів дозволяє організації не лише забезпечувати ефективну роботу персоналу, а й адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, що є важливим чинником конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку. Стратегічне управління персоналом передбачає застосування різних інструментів, які дозволяють організації ефективно планувати, залучати, розвивати та утримувати працівників відповідно до її довгострокових цілей.

Планування людських ресурсів є основою стратегічного управління персоналом, оскільки дозволяє організації прогнозувати свої потреби в кадрах та забезпечувати їхню наявність у потрібний момент, що сприяє оптимальному використанню трудових ресурсів, підвищенню продуктивності та адаптації до змін ринкового середовища [6]. Для визначення майбутніх потреб у персоналі використовуються різні методи прогнозування, зокрема аналіз тенденцій ринку праці та галузі, прогнозування на основі стратегічних планів організації, а також статистичні методи та моделі, які дозволяють визначити ймовірні кадрові потреби на основі історичних даних та динаміки розвитку організації [28].

Ефективне планування персоналу передбачає застосування спеціалізованих інструментів, які допомагають управляти кадровими ресурсами, основними із таких інструментів є:

- кадрові матриці, що дають змогу візуалізувати наявний розподіл персоналу та визначити прогалини в компетенціях;
- діаграми заміщення використовуються для ідентифікації потенційних кандидатів на ключові посади, що забезпечує безперервність управління у разі кадрових змін;
- аналіз плинності кадрів дозволяє виявити основні причини звільнення співробітників та розробити заходи для їх утримання, що сприяє зниженню витрат на рекрутинг та підвищенню стабільності команди [39].

Набір та відбір персоналу є критично важливими етапами стратегічного управління персоналом, оскільки вони визначають якість людського капіталу організації. Ефективне залучення талантів сприяє формуванню конкурентоспроможної команди, яка здатна досягати стратегічних цілей

організації. Сучасні організації застосовують різні стратегічні підходи для пошуку та залучення кваліфікованих фахівців. Зокрема, активне використання соціальних мереж та професійних платформ, таких як LinkedIn, дозволяє охопити ширше коло потенційних кандидатів. Співпраця з університетами та навчальними закладами забезпечує залучення молодих спеціалістів та формування кадрового резерву. Важливим елементом також є розвиток бренду роботодавця, що включає створення позитивного іміджу організації, прозорість процесу відбору та надання конкурентних умов праці [41].

Для прийняття зважених рішень щодо найму персоналу організації застосовують різні методи оцінки кандидатів, а саме:

- інтерв'ю є одним із найпоширеніших інструментів, який дозволяє оцінити не лише професійні компетенції, а й особистісні якості претендента;
- тестування допомагає об'єктивно визначити рівень знань, навичок та аналітичних здібностей кандидатів;
- більш комплексний підхід пропонують центри оцінювання (assessment centers), які включають різні види завдань, ситуаційні вправи, рольові ігри та групові дискусії для всебічної оцінки здібностей майбутніх співробітників. Поєднання цих методів дозволяє обрати найкращих фахівців, які відповідатимуть стратегічним цілям організації [9].

Навчання та розвиток персоналу є ключовими складовими стратегічного управління людськими ресурсами, оскільки вони забезпечують безперервне вдосконалення кваліфікації працівників та їхню адаптацію до змін у робочому середовищі. [43] Інвестиції в розвиток персоналу сприяють підвищенню продуктивності, ефективності роботи та інноваційного потенціалу організації. Стратегічне значення навчання полягає не лише у формуванні необхідних професійних компетенцій, а й у розвитку лідерських якостей та управлінських навичок, що особливо важливо для довгострокового успіху організації. Крім того, можливості для навчання та кар'єрного зростання підвищують мотивацію працівників, сприяють їх залученню до корпоративних цінностей та збільшують

рівень задоволеності роботою. Для ефективної реалізації програм розвитку персоналу використовуються різноманітні методи навчання:

- тренінги та семінари є одним із найпоширеніших інструментів, що дозволяють передавати нові знання та навички в інтерактивному форматі;
- коучинг та менторство забезпечують індивідуальну підтримку працівників, сприяючи їхньому професійному та особистісному розвитку;
- особливу роль відіграють програми розвитку лідерства, спрямовані на підготовку майбутніх керівників та формування управлінського резерву. Поєднання зазначених інструментів дозволяє створювати ефективну систему навчання, яка відповідає стратегічним цілям організації та забезпечує її конкурентоспроможність [8].

Оцінка та мотивація персоналу відіграють ключову роль у стратегічному управлінні людськими ресурсами, оскільки вони допомагають визначити рівень результативності працівників, їхній потенціал та напрями для подальшого розвитку. Використання стратегічних підходів до оцінки та мотивації сприяє підвищенню продуктивності, залученості персоналу та зниженню рівня плинності кадрів. Одним із основних інструментів оцінки є система ключових показників ефективності (KPI), яка дозволяє об'єктивно вимірювати досягнення працівників відповідно до стратегічних цілей організації. Важливу роль відіграє система винагород та визнання, яка може включати фінансові стимули, кар'єрне зростання, премії та нематеріальні заохочення. Крім того, забезпечення якісного зворотного зв'язку дає змогу працівникам отримувати конструктивні рекомендації та розуміти власні зони розвитку. Для об'єктивної оцінки персоналу використовуються різні інструменти, кожен із яких має свої переваги, а саме:

- атестація є одним із традиційних методів оцінювання, який передбачає періодичний аналіз результативності працівників на основі їхніх досягнень та компетенцій;

- зворотний зв'язок 360 градусів дозволяє отримати оцінку працівника з боку керівників, колег, підлеглих та навіть клієнтів, що створює комплексне уявлення про його професійні навички та поведінку;

- ефективним методом управління персоналом є також система грейдів, яка класифікує посади та працівників за рівнем кваліфікації, що допомагає формувати справедливую систему оплати праці та кар'єрного розвитку. Поєднання вище вказаних інструментів дозволяє організаціям вибудовувати ефективну систему оцінки та мотивації, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації [28].

Управління кар'єрою є стратегічно важливим напрямом розвитку персоналу, який сприяє утриманню талановитих працівників, їх професійному зростанню та підготовці до зайняття ключових посад. Комплексний підхід до управління кар'єрою дозволяє підвищити мотивацію та лояльність працівників, зменшити плинність кадрів та забезпечити стабільний розвиток організації. Одним із головних завдань є розвиток лідерського потенціалу персоналу, що дає змогу вчасно формувати резерв на керівні позиції. Крім того, ефективне управління кар'єрою сприяє створенню прозорої системи професійного зростання, що підвищує рівень задоволеності працівників і зміцнює їхню прихильність до організації. Для реалізації ефективного управління кар'єрою використовуються різні інструменти, що допомагають розкрити потенціал працівників та забезпечити їхню поступову інтеграцію у стратегічні процеси організації. Планування кар'єри передбачає розробку індивідуальних програм розвитку для кожного працівника, що включає навчання, підвищення кваліфікації та наставництво. Ротація персоналу дозволяє співробітникам отримати досвід роботи в різних підрозділах, що сприяє їхній професійній гнучкості та адаптивності. Важливу роль відіграють також програми розвитку кар'єри, які готують працівників до майбутніх посад шляхом участі в спеціалізованих тренінгах, наставництві та проектній діяльності. Поєднання усіх інструментів допомагає організаціям не лише ефективно управляти кар'єрою

співробітників, а й формувати сильні команди, здатні реалізовувати стратегічні цілі організації [33].

Корпоративна культура є ключовим інструментом стратегічного управління персоналом, оскільки безпосередньо впливає на ефективність роботи, рівень мотивації та задоволеності працівників. Вона визначає систему цінностей, норм та поведінки, якими керується організація, а також формує її репутацію як роботодавця. Стратегічне формування та підтримка корпоративної культури сприяють єдності та згуртованості колективу, що, у свою чергу, підвищує продуктивність працівників та їхню лояльність до організації. Крім того, розвинена корпоративна культура створює сприятливе робоче середовище, що допомагає залучати та утримувати талановитих фахівців [4].

Формування сильної корпоративної культури потребує комплексного підходу, який включає ефективну комунікацію, навчання персоналу та наслідування позитивних прикладів лідерів. Відкрита та прозора комунікація дозволяє донести до працівників основні цінності та стратегічні цілі організації. Навчальні програми сприяють формуванню необхідних компетенцій та поведінкових стандартів, які відповідають місії організації. Лідери організації, своєю чергою, відіграють роль наставників, демонструючи на практиці очікувані моделі поведінки. Завдяки поєднанню зазначених методів організація може сформувати сильну корпоративну культуру, яка сприятиме довгостроковому успіху та конкурентоспроможності.

Отже, основні інструменти стратегічного управління персоналом відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування організації та її конкурентоспроможності. Планування людських ресурсів дозволяє прогнозувати потреби в персоналі, набір та відбір забезпечують залучення найкращих фахівців, а навчання та розвиток сприяють підвищенню їхньої кваліфікації. Оцінка та мотивація персоналу стимулюють продуктивність та залученість працівників, управління кар'єрою сприяє їх професійному зростанню, а формування корпоративної культури створює сприятливе робоче середовище. Комплексне застосування усіх інструментів дозволяє організації не

лише досягати своїх стратегічних цілей, а й формувати сильну та ефективну команду.

1.3. Вплив стратегічного управління персоналом на рівень конкурентоспроможності організації

Стратегічне управління персоналом є важливим чинником підвищення рівня конкурентоспроможності організації, оскільки забезпечує ефективне використання людського капіталу для досягнення стратегічних цілей. Формування висококваліфікованої, мотивованої та лояльної команди сприяє підвищенню продуктивності, інноваційності та адаптивності організації до змін ринкового середовища. Впровадження сучасних інструментів управління персоналом, таких як планування кар'єри, система мотивації, розвиток корпоративної культури та використання аналітичних інструментів для оцінки ефективності працівників, дозволяє підвищити рівень їхньої залученості та задоволеності роботою. Таким чином, стратегічне управління персоналом є не лише засобом оптимізації кадрових процесів, а й потужним інструментом створення конкурентних переваг на ринку.

Конкурентоспроможність організації – це її здатність ефективно функціонувати та займати стійкі позиції на ринку в умовах конкуренції, використовуючи власні ресурси, стратегічні переваги та інноваційні підходи [17]. Висока конкурентоспроможність дозволяє організації залучати нових клієнтів, розширювати ринки збуту, підтримувати високий рівень прибутковості та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Конкурентоспроможність організації значною мірою залежить від його кадрової політики та ефективності управління персоналом. Стратегічне управління персоналом забезпечує відповідність кваліфікації, компетенцій та мотивації працівників до довгострокових цілей організації, що включає не лише

процеси підбору та навчання кадрів, а й впровадження сучасних систем мотивації, розвитку лідерського потенціалу та корпоративної культури. Організації, які приділяють увагу стратегічному підходу до управління персоналом, отримують переваги у вигляді підвищеної продуктивності, високої якості роботи та здатності швидко адаптуватися до змін ринкового середовища.

Ефективне стратегічне управління персоналом сприяє формуванню інноваційного потенціалу організації, що є важливим чинником його конкурентоспроможності. Працівники, які мають можливість постійного розвитку та кар'єрного зростання, більш вмотивовані, залучені до процесів покращення виробництва, обслуговування та управління. Крім того, використання HR-аналітики дозволяє організації прогнозувати кадрові потреби, оцінювати ефективність персоналу та оптимізувати витрати на його утримання. У результаті організації, які інтегрують стратегічне управління персоналом у загальну бізнес-стратегію, отримують конкурентні переваги на ринку та забезпечують стабільний розвиток [13].

Персонал є одним із головних стратегічних активів організації, що безпосередньо впливає на її конкурентоспроможність. У сучасному динамічному бізнес-середовищі знання, навички та компетенції працівників відіграють вирішальну роль у забезпеченні стійких конкурентних переваг. Висококваліфіковані кадри сприяють ефективному використанню ресурсів, впровадженню інновацій та підвищенню продуктивності праці. Водночас адаптивність персоналу до змін ринку дозволяє організації швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища, зберігаючи свої позиції у конкурентній боротьбі.

Стратегічне управління персоналом відіграє вирішальну роль у формуванні та підтримці конкурентоспроможності організації. Воно охоплює такі аспекти, як розвиток кадрового потенціалу, підвищення продуктивності праці, створення корпоративної культури, впровадження інноваційних HR-технологій та формування позитивного іміджу роботодавця. Ефективне стратегічне управління персоналом сприяє адаптації організації до змін ринку,

забезпечує залучення та утримання найкращих фахівців, що, у свою чергу, зміцнює її позиції у конкурентному середовищі, його основні напрями відображені на рис. 1.2.

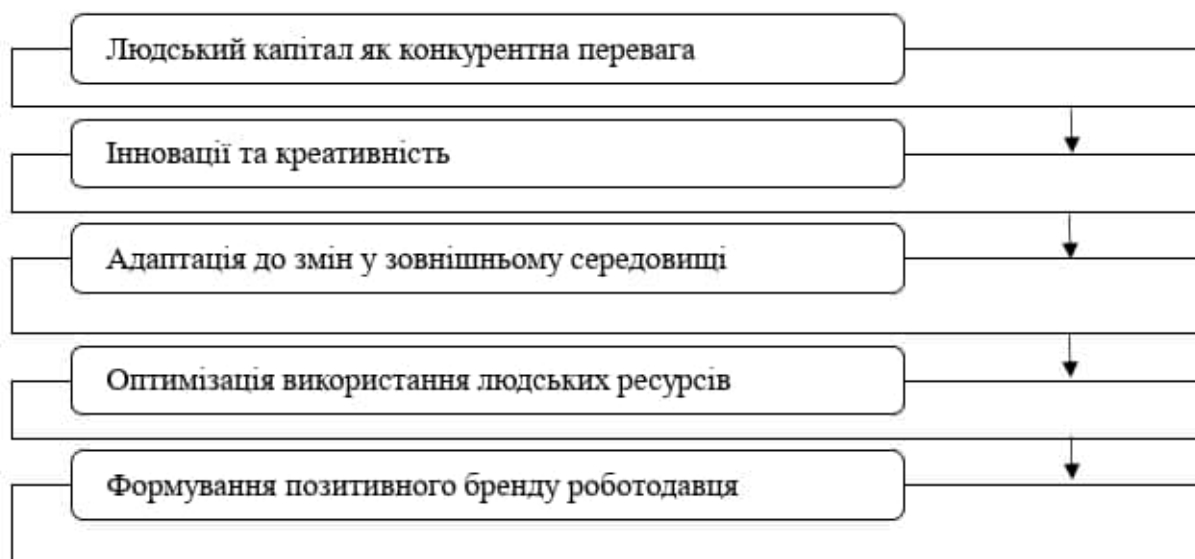


Рис. 1.2. Вплив стратегічного управління персоналом на рівень конкурентоспроможності організації

Джерело: складено автором на основі [8]

Людський капітал є ключовим фактором конкурентоспроможності організації, оскільки саме знання, навички, досвід та креативність працівників визначають її успіх. Стратегічне управління персоналом спрямоване на залучення, розвиток та утримання талановитих спеціалістів, що створює довгострокову конкурентну перевагу. Висококваліфіковані та мотивовані працівники не лише підвищують продуктивність, а й демонструють лояльність до організації, сприяють розвитку корпоративної культури та впровадженню інновацій. Формування та розвиток людського капіталу здійснюється через системні програми навчання, підвищення кваліфікації та управління талантами. Інвестиції у персонал дозволяють організаціям швидко адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, використовувати новітні технології та вдосконалювати бізнес-процеси. Ефективне стратегічне управління персоналом забезпечує не лише конкурентну перевагу на ринку, а й стійке зростання та розвиток організації в довгостроковій перспективі [8].

Стратегічне управління персоналом відіграє ключову роль у розвитку інноваційного потенціалу організації, створюючи сприятливе середовище для генерації нових ідей, що досягається шляхом залучення та розвитку креативних фахівців, формування культури експериментування та підтримки відкритих комунікацій. Коли працівники мають можливість пропонувати нестандартні рішення та відчувають підтримку керівництва, рівень інноваційності організації значно зростає, що зміцнює її конкурентні позиції. Стимулювання креативності та ініціативи є важливим напрямом стратегічного управління персоналом, що передбачає впровадження спеціальних механізмів, таких як конкурси інноваційних ідей та ефективні системи винагород. Надання працівникам певного рівня автономії у прийнятті рішень та заохочення до творчого підходу сприяють розвитку інноваційної культури. У результаті організація отримує конкурентну перевагу, яка базується на здатності швидко адаптуватися до змін та впроваджувати прогресивні рішення [13].

Адаптивність та гнучкість організації значною мірою залежать від стратегічного управління персоналом, яке сприяє швидкому реагуванню на зміни у зовнішньому середовищі. Завдяки розвитку гнучкості та адаптивності персоналу через постійне навчання, ротацію кадрів та вдосконалення професійних навичок організації зберігає свою конкурентоспроможність. Важливим аспектом є формування культури навчання та розвитку, що дозволяє працівникам постійно оновлювати свої знання відповідно до нових викликів ринку. Організації, які активно інвестують у навчання персоналу, швидше адаптуються до змін та мають вищі шанси на успіх.

Продуктивність та ефективність роботи організації безпосередньо залежать від оптимального використання людських ресурсів. Стратегічне управління персоналом дозволяє ефективно планувати процеси найму, навчання, мотивації та оцінки працівників, що підвищує загальну продуктивність. Крім того, вплив стратегічного управління персоналом на ключові показники ефективності (KPI), зокрема якість продукції, задоволеність клієнтів та фінансові

результати, допомагає оцінити рівень успішності кадрової політики та визначити напрями для її вдосконалення [41].

Формування позитивного бренду роботодавця є ще одним важливим аспектом стратегічного управління персоналом, що сприяє залученню та утриманню талановитих працівників. Позитивний імідж роботодавця підвищує рівень лояльності персоналу, зменшує плинність кадрів та покращує загальну ефективність організації [44].

Використання сучасних методів оцінки впливу стратегічного управління персоналу допомагає організаціям визначати ефективність кадрової політики та приймати обґрунтовані управлінські рішення (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Методи оцінки впливу стратегічного управління персоналу на рівень конкурентоспроможності організації

Метод	Характеристика
Аналіз ключових показників ефективності (KPI)	Оцінка продуктивності праці, рівня задоволеності персоналу, рівня плинності кадрів та фінансових показників.
Бенчмаркінг	Порівняння показників управління персоналом із найкращими практиками в галузі.
Оцінка ROI (повернення інвестицій у персонал)	Вимірювання ефективності інвестицій у навчання, розвиток та мотивацію персоналу.
Аналіз рівня залученості персоналу	Дослідження ступеня мотивації та задоволеності працівників, впливу корпоративної культури.
SWOT-аналіз управління персоналом	Визначення сильних та слабких сторін управління людськими ресурсами, а також можливостей і загроз.
Опитування та анкетування персоналу	Виявлення думки співробітників щодо умов праці, розвитку кар'єри та ефективності управління.

Джерело: складено на основі [2]

Стратегічне управління персоналом є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності організації, оскільки воно сприяє залученню, розвитку та утриманню кваліфікованих працівників. Системний підхід до управління персоналом дозволяє організаціям ефективно використовувати трудові ресурси, підвищувати продуктивність, стимулювати інновації та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Організації, які створюють сприятливе робоче середовище та інвестують у розвиток співробітників, мають конкурентну перевагу на ринку праці.

Таким чином, методи оцінки впливу стратегічного управління персоналом на конкурентоспроможність організації дозволяють визначити ефективність HR-стратегій та їхній внесок у досягнення бізнес-цілей. Аналіз KPI, бенчмаркінг, оцінка ROI, рівень залученості персоналу, SWOT-аналіз та опитування допомагають виявити сильні та слабкі сторони управління людськими ресурсами.

Використання методів сприяє підвищенню продуктивності, зниженню плинності кадрів та покращенню корпоративної культури. Системний підхід до оцінки дозволяє організації адаптувати HR-стратегії до ринкових змін і забезпечувати довгострокову конкурентну перевагу.

Отже, стратегічне управління персоналом є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності організації, оскільки воно сприяє формуванню кваліфікованого та мотивованого персоналу, розвитку інноваційного потенціалу, підвищенню продуктивності та адаптивності до змін. Завдяки ефективному стратегічному управлінню персоналу організації можуть оптимізувати використання людських ресурсів, формувати позитивний бренд роботодавця та забезпечувати довгострокову конкурентну перевагу. Інвестування у розвиток персоналу та створення сприятливого робочого середовища дозволяє організації не лише успішно функціонувати в сучасних умовах, а й випереджати конкурентів.

Висновки до розділу 1

Стратегічне управління персоналом – це основа довгострокового успіху організації, воно забезпечує цілісне поєднання кадрових рішень із загальною стратегією організації, сприяючи адаптації до змін і підвищенню продуктивності праці. Такий підхід дозволяє створити ефективну систему мотивації, розвивати ключові компетенції співробітників та формувати позитивну корпоративну культуру.

Основні інструменти стратегічного управління персоналом мають вирішальне значення для забезпечення стабільного розвитку організації та підвищення її конкурентоспроможності. Планування кадрових потреб дає змогу передбачити потребу в персоналі, а ефективний підбір і відбір дозволяють залучити найкращих фахівців. Систематичне навчання, розвиток, оцінка та мотивація персоналу підвищують ефективність роботи, сприяють зростанню професіоналізму та зміцнюють залученість працівників до досягнення стратегічних цілей організації.

Стратегічне управління персоналом забезпечує формування сильної, кваліфікованої та мотивованої команди, здатної швидко адаптуватися до змін ринкового середовища. Воно сприяє розвитку інноваційного потенціалу організації, підвищенню продуктивності праці та формуванню позитивного іміджу роботодавця. Інвестування у персонал та створення сприятливого середовища роботи є запорукою довгострокового успіху та здобуття стійких конкурентних переваг організації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІНСТРУМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «Щедро»

ТОВ «Щедро» (повна назва – Товариство з обмеженою відповідальністю «Щедро») є зареєстрованою юридичною особою з 20 лютого 2017 року та має статус зареєстрованої та дієздатної організації з кодом ЄДРПОУ 41162327. Керівником ТОВ «Щедро» є Щербина Максим Віталійович, який виконує обов'язки без обмежень. Статутний капітал ТОВ «Щедро» становить понад 686 мільйонів гривень [7].

Основним видом діяльності ТОВ «Щедро» є виробництво олії та тваринних жирів (КВЕД 10.41). Крім того, організація здійснює широкий спектр супутніх та додаткових видів діяльності, зокрема виробництво маргарину, прянощів, інших харчових продуктів, вин, мила, мийних засобів, а також оптову торгівлю різними групами товарів (олії, харчові продукти, метали, сировина тощо). До сфери діяльності ТОВ «Щедро» також входить транспортне обслуговування, переробка та відновлення відходів. Така диверсифікація дозволяє організації утримувати сильні позиції на ринку та розвивати кілька напрямків одночасно [7].

ТОВ «Щедро» здійснює свою господарську діяльність відповідно до чинного законодавства України, дотримуючись вимог Податкового кодексу України [29], Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [31], а також інших нормативно-правових актів, що регулюють фінансово-господарську, трудову та екологічну діяльність організацій.

У рамках своєї господарської діяльності ТОВ «Щедро» займається виготовленням широкого спектра продукції, до якого входять маргарин, жири, майонези, соуси, гірчиця, кетчупи та господарське мило. Високі стандарти якості продукції ТОВ «Щедро» забезпечуються завдяки впровадженню інноваційних технологій та дотриманню міжнародних вимог до виробництва. Для ефективного функціонування виробництва ТОВ «Щедро» створила два спеціалізовані підрозділи у містах Львів та Запоріжжя. Львівський підрозділ («ЛЖК») зосереджений на виготовленні майонезів, маргаринів, а також соусів та гірчиці. Запорізький підрозділ («ЗЖК») спеціалізується на виробництві маргаринів та господарського мила. Така структура дозволяє оптимізувати виробничі потоки та ефективно розподіляти ресурси організації. Реалізація продукції ТОВ «Щедро» здійснюється шляхом використання комплексної системи збуту, яка охоплює власну мережу філій, великі торговельні мережі та дистриб'юторські організації. Для кожного із зазначених каналів організації впроваджує окремі механізми стимулювання продажів, що включають бонусні програми, гнучкі системи знижок та мотиваційні інструменти. У співпраці з супермаркетами ТОВ «Щедро» укладає договори на постачання, а доставка продукції до місць реалізації здійснюється через власні або партнерські логістичні служби [24].

ТОВ «Щедро» у межах взаємодії з торговельними мережами такими як «Сільпо» [23], «АТБ-маркет» [19], «Фоззі-фуд» [25], «Фора» [26], «МАУДАУ» [21], «МЕТРО» [22], «Ашан» [20] та іншими, супермаркети відстежують динаміку реалізації продукції організації та формують повторні замовлення відповідно до поточного попиту. Крім того, ТОВ «Щедро» активно долучається до проведення маркетингових кампаній, акцій та спеціальних пропозицій разом з партнерами. Перш ніж розпочати таку співпрацю, ТОВ «Щедро» проводить глибокий аналіз конкурентного середовища, досліджує переваги своєї упаковки та оцінює ринкові перспективи кожного окремого товару. Такий підхід дозволяє ефективно просувати продукцію та зміцнювати позиції бренду на споживчому ринку.

Місія ТОВ «Щедро» полягає у виробництві високоякісних харчових продуктів, що задовольняють потреби споживачів, сприяючи їхньому здоров'ю та благополуччю. ТОВ «Щедро» орієнтуються на інноваційні рішення, сталий розвиток та соціальну відповідальність, надаючи нашим клієнтам продукцію, яка відповідає найвищим стандартам якості та екологічності. Зусилля ТОВ «Щедро» спрямовані на підтримку розвитку сільського господарства та створення робочих місць, а також на збереження здоров'я і добробуту кожного українця [24].

Бачення ТОВ «Щедро» стати лідером на ринку харчових продуктів в Україні, забезпечуючи споживачів продукцією, яка поєднує в собі традиції та інновації. Бачення ТОВ «Щедро» — це розширення асортименту, інвестування в новітні технології виробництва та забезпечення високої якості на всіх етапах від вирощування сировини до доставки кінцевому споживачеві. ТОВ «Щедро» має стати символом надійності, чесності та відповідальності в галузі харчової промисловості [24]. Стратегічні цілі ТОВ «Щедро» подано на рис. 2.1.

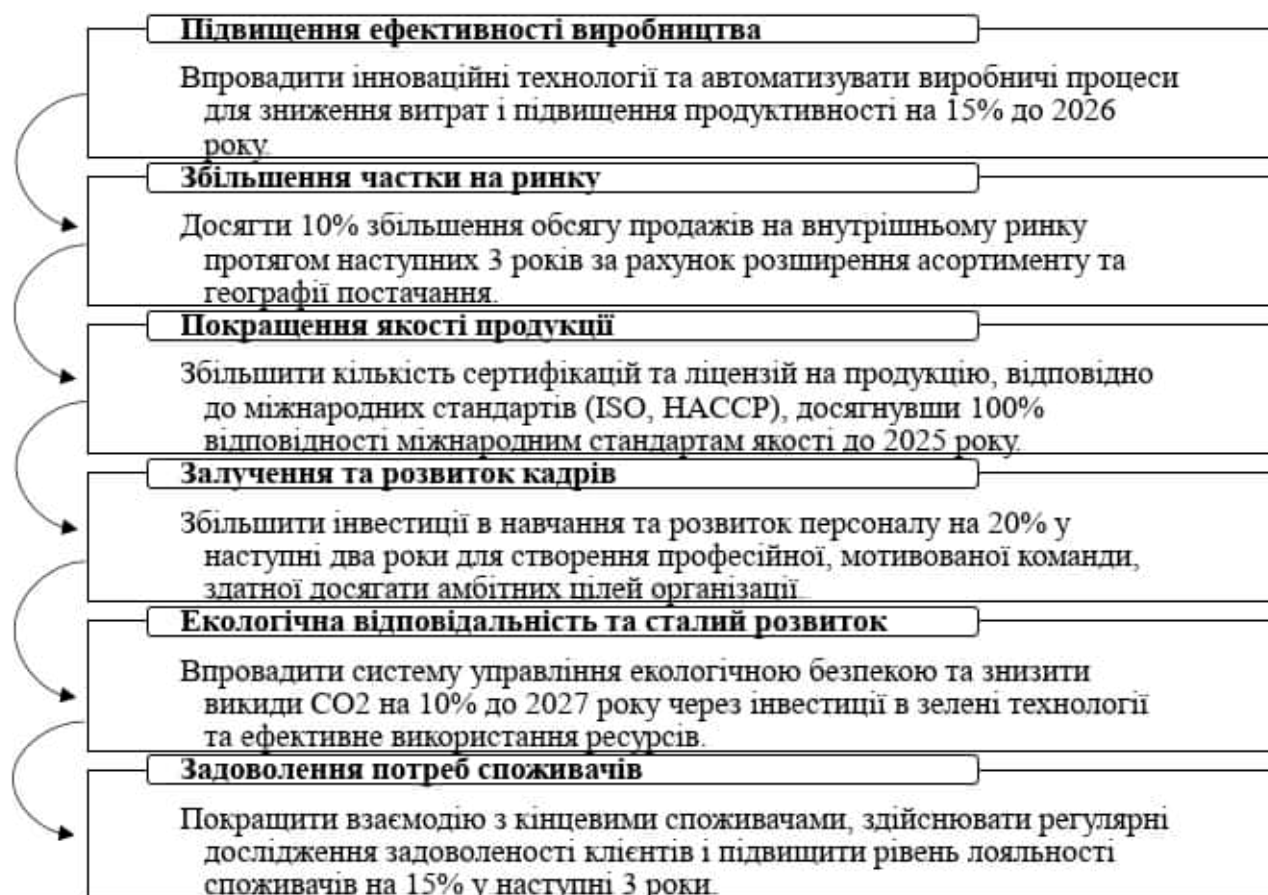


Рис. 2.1. Стратегічні цілі ТОВ «Щедро»

Джерело: складено автором на основі [24]

Отже, стратегічні цілі сприятимуть зростанню ТОВ «Щедро» як стабільного гравця на ринку, спрямованого на забезпечення довгострокового розвитку, якісної продукції та високої задоволеності споживачів.

Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Щедро» (табл. 2.1) дозволяє комплексно оцінити фінансово-економічні результати організації, зокрема її прибутковість, рентабельність, динаміку доходів та витрат, а також загальну фінансову стійкість.

Таблиця 2.1

Аналіз показників діяльності ТОВ «Щедро» за 2022–2024 рр.

Найменування показника, тис. грн	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн (+/-)		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Капітал							
Загальний капітал	2915607	2494101	2544547	-420812	50446	85,6	102,0
Власний капітал	419478	524789	517091	105311	-7698	125,1	98,5
Позиковий капітал	2495435	1969312	2027456	-526123	58144	78,9	103,0
Ресурси							
Середньорічна вартість ОЗ	95612.5	88355.5	77764.5	-7257	-10591	92,4	88,0
Середньорічна вартість ОА	2133788.5	2613830	2437597	480041.5	-176233	122,5	93,3
Запаси	703484	471808	756714	-231676	284906	67,1	160,4
Фонд оплати праці	331937	418914	508786	86977	89872	126,2	121,5
Фінансово-економічні показники							
Чистий дохід від реалізації продукції	4876696	5166599	5350414	289903	183815	105,9	103,6
Собівартість реалізованої продукції	3461899	3533767	4023199	71868	489432	102,1	113,8
Чистий фінансовий результат	274072	105311	-1630	-168761	-106941	38,4	-1,5

Джерело: розраховано автором на основі [35,36,37]

Відповідно до табл. 2.1, аналіз показників діяльності ТОВ «Щедро» за 2022–2024 роки показав, що загальний капітал у 2023 році знизився порівняно з 2022 роком на 420812 тис. грн (або на 14,4%), але у 2024 році спостерігається його незначне зростання на 50446 тис. грн (2%), що може свідчити про стабілізацію після падіння.

Власний капітал демонструє позитивну динаміку у 2023 році, зрісши на 25,1% (105311 тис. грн), однак у 2024 році дещо зменшився на 7698 тис. грн (1,5%), що може бути пов'язано з фінансовими втратами.

Позиковий капітал у 2023 році знизився на 526123 тис. грн (21,1%), але у 2024 році зріс на 58144 тис. грн (3%), що може вказувати на залучення додаткових зобов'язань для фінансування діяльності.

Середньорічна вартість основних засобів знижувалася: у 2023 році на 7257 тис. грн (7,6%), у 2024 році на 10591 тис. грн (12%), що може бути пов'язано з амортизацією або вибуттям активів.

Оборотні активи зросли у 2023 році на 480041,5 тис. грн (22,5%), але у 2024 році знизилися на 176233 тис. грн (6,7%), що може свідчити про скорочення дебіторської заборгованості або авансів.

Запаси зменшилися у 2023 році на 231676 тис. грн (32,9%), але у 2024 році зросли на 284906 тис. грн (60,4%), що може вказувати на підготовку до зростання виробництва або накопичення надлишкових запасів.

Фонд оплати праці зріс на 26,2% у 2023 році та на 21,5% у 2024 році, що є результатом як збільшення персоналу, так і підвищення заробітних плат.

Чистий дохід від реалізації продукції зростає: у 2023 році на 5,9%, у 2024 році на 3,6%, що свідчить про сталий попит на продукцію.

Собівартість реалізованої продукції зросла на 2,1% у 2023 році та на 13,8% у 2024 році, що може бути пов'язано з підвищенням цін на сировину та енергоносії.

Чистий фінансовий результат у 2024 році став від'ємним (-1630 тис. грн), що свідчить про збиткову діяльність, ймовірно, через зростання витрат або неефективне управління ресурсами.

Таким чином, ТОВ «Щедро» демонструє зростання доходів і активів, але фінансова збитковість у 2024 році вказує на необхідність оптимізації витрат і підвищення ефективності.

Аналіз ліквідності (табл. 2.2) є важливою складовою оцінки фінансової стійкості ТОВ «Щедро». Оцінка ліквідності дозволяє визначити рівень фінансової збалансованості та здатність організації своєчасно виконувати зобов'язання.

Таблиця 2.2.

Аналіз ліквідності ТОВ «Щедро» за 2022–2024 рр.

№	Назва показника	Роки		
		2022	2023	2024
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,02	0,04
2	Проміжний коефіцієнт покриття балансу	0,12	0,19	0,24
3	Коефіцієнт покриття балансу	1,16	1,24	1,22
4	Частка оборотних коштів у активах	0,97	0,96	0,97
5	Частка власних оборотних коштів у запасах	0,46	0,92	0,59

Джерело: розраховано автором за даними [35,36,37]

Відповідно до табл. 2.2, показники ліквідності ТОВ «Щедро» за 2022–2024 роки демонструють поступове покращення, хоча окремі коефіцієнти ще не досягають нормативних значень.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності зростає з 0,01 у 2022 році до 0,04 у 2024 році, але залишається значно нижчим за норматив ($>0,2$), що вказує на обмежену здатність негайно погашати зобов'язання за рахунок грошових коштів.

Проміжний коефіцієнт покриття зростає з 0,12 до 0,24, але не досягає оптимального рівня (0,7–0,8), що свідчить про недостатню кількість ліквідних активів для забезпечення короткострокової платоспроможності.

Коефіцієнт покриття балансу коливається від 1,16 до 1,24, що нижче нормативу (2–2,5), але вказує на відносну стабільність у забезпеченні поточних зобов'язань оборотними активами.

Частка оборотних коштів у активах залишається стабільною (0,96–0,97), що демонструє високу гнучкість у фінансовому управлінні.

Частка власних оборотних коштів у запасах покращилася з 0,46 у 2022 році до 0,92 у 2023 році, але знизилася до 0,59 у 2024 році, що все ще відповідає нормативу ($>0,5$).

Таким чином, показники ліквідності ТОВ «Щедро» демонструють тенденцію до покращення, але потребують подальшого вдосконалення для забезпечення оптимальної платоспроможності.

Аналіз рентабельності (табл. 2.3) є ключовим інструментом для оцінки ефективності діяльності ТОВ «Щедро» та використання її ресурсів.

Таблиця 2.3.

Аналіз рентабельності ТОВ «Щедро» за 2022–2024 рр.

№	Назва показника	Роки		
		2022	2023	2024
1	Рентабельність продажів	5,62%	2,04%	-0,03%
2	Рентабельність операційної діяльності	5,60%	3,48%	0,11%
3	Рентабельність від усіх видів діяльності до оподаткування	5,76%	2,54%	-0,03%
4	Рентабельність капіталу	65,31%	20,06%	-0,32%

Джерело: розраховано автором за даними [35,36,37]

Аналіз рентабельності ТОВ «Щедро» за 2022–2024 роки свідчить про погіршення фінансових результатів. Рентабельність продажів знизилася з 5,62% у 2022 році до -0,03% у 2024 році, що вказує на збитковість через зростання витрат.

Рентабельність операційної діяльності знизилася з 5,60% до 0,11%, що демонструє зменшення ефективності основної діяльності.

Рентабельність від усіх видів діяльності до оподаткування у 2024 році становить -0,03%, що є ознакою збитковості.

Рентабельність капіталу знизилася з 65,31% у 2022 році до -0,32% у 2024 році, що вказує на неефективне використання власного капіталу.

Таким чином, показники рентабельності демонструють чітку тенденцію до зниження, що вимагає термінового перегляду стратегії управління витратами, ціноутворення та інвестиційної політики.

Загальна характеристика діяльності ТОВ «Щедро» свідчить про стабільне зростання доходів і активів, але зниження прибутковості у 2024 році. Збільшення власного капіталу у 2023 році вказує на покращення фінансової стійкості, однак зростання позикового капіталу та збитковість у 2024 році потребують ретельного контролю витрат. Позитивна динаміка доходу від реалізації продукції свідчить про ефективність виробничої діяльності, але зростання собівартості вимагає оптимізації. Ліквідність покращується, але не досягає оптимальних рівнів. Рентабельність знижується, що вимагає змін у стратегії управління для відновлення прибутковості.

2.2. Аналіз системи стратегічного управління персоналом ТОВ «Щедро»

Стратегічне управління персоналом ТОВ «Щедро» здійснюється відповідно до чинного законодавства України, зокрема Кодексу законів про працю України [11] та Закону України «Про оплату праці» [32]. Наведені нормативні акти регулюють трудові відносини, забезпечуючи правомірність, соціальну відповідальність і недискримінацію працівників. Такий підхід сприяє стабільності кадрової політики та формуванню позитивного внутрішнього середовища.

ТОВ «Щедро» є одним із провідних українських виробників продуктів харчування, що має розгалужену інфраструктуру для виробництва та дистрибуції. Організаційна структура ТОВ «Щедро» побудована за лінійно-функціональним принципом, що є типовим для підприємств харчової

промисловості в Україні. На чолі структури перебуває Генеральний директор, який координує ключові підрозділи: виробництво, логістику, збут, маркетинг, фінанси та управління персоналом (рис. 2.2). Виробничі підрозділи включають цехи з виготовлення емульсійних продуктів, гірчиці, томатної продукції та соусів, а також відділи контролю якості та охорони праці, що відповідають за дотримання стандартів безпеки та екологічних норм [24].



Рис. 2.2. Організаційна схема ТОВ «Щедро»

Джерело: складено автором на основі [24]

Така структура забезпечує чітке підпорядкування, розмежування обов'язків і ефективну взаємодію між підрозділами, що є критично важливим для стабільної роботи підприємства в умовах мінливого економічного середовища, зокрема воєнного стану в Україні. Аналіз системи стратегічного управління персоналом дозволяє оцінити ефективність кадрової політики ТОВ «Щедро» та її вплив на досягнення стратегічних цілей. Оскільки персонал є ключовим ресурсом організації, яка спеціалізується на виробництві продуктів харчування (майонез,

соуси, гірчиця тощо), управління людськими ресурсами відіграє важливу роль у забезпеченні рівня конкурентоспроможності на ринку [5].

Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Щедро» відображає реакцію організації на внутрішні та зовнішні виклики, зокрема економічні наслідки війни в Україні (табл. 2.4). За даними фінансових звітів компанії:

- 2022 рік: середньооблікова чисельність працівників становила 1486 осіб.
- 2023 рік: чисельність зменшилася до 1453 осіб (-33 особи, або -2,2%), що може бути пов'язано з оптимізацією штату через економічні обмеження, спричинені воєнним станом, або релокацією працівників.
- 2024 рік: чисельність зросла до 1703 осіб (+250 осіб, або +17,2%), що свідчить про відновлення виробничої активності, можливе розширення потужностей або зростання попиту на продукцію [24].

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки персоналу ТОВ «Щедро» за 2022–2024 рр., осіб

Рік	Середньооблікова чисельність, осіб	Відхилення (абсолютне), осіб	Відхилення (відносне), %
2022	1486	-	-
2023	1453	-33	-2,2
2024	1703	+250	+17,2

Джерело: складено на основі [24]

Зростання чисельності у 2024 році вказує на стабілізацію бізнес-процесів і посилення ринкових позицій ТОВ «Щедро». За даними досліджень, підприємства харчової промисловості в Україні в 2023–2024 роках активно адаптувалися до умов війни, зокрема шляхом розширення експорту та оптимізації виробництва, що могло сприяти збільшенню штату.

Щодо структури персоналу, то основу трудового колективу складають робітники, які забезпечують виробничі процеси. Частка управлінського

персоналу залишається стабільною, що свідчить про збалансований підхід до управління.

ТОВ «Щедро» робить акцент на залученні працівників із середньою спеціальною та вищою освітою для забезпечення якості виробництва та впровадження інновацій. Частка працівників із базовою освітою зменшується, що відповідає загальній тенденції до підвищення кваліфікації кадрів [24].

Система стратегічного управління персоналом ТОВ «Щедро» спрямована на забезпечення ефективного використання людських ресурсів для досягнення бізнес-цілей, таких як зростання виробництва, підвищення якості продукції та вихід на нові ринки [39]. Можна виділити ключові елементи на основі загальних практик українських підприємств харчової промисловості:

1. Підбір і набір персоналу:

- ТОВ «Щедро» співпрацює з місцевими навчальними закладами (технікумами, університетами), щоб залучати фахівців у сфері харчових технологій, інженерії та логістики.

- Програми стажування та адаптації для нових працівників є стандартною практикою для великих виробничих компаній в Україні, що дозволяє швидко інтегрувати новачків у робочі процеси.

2. Навчання та розвиток:

- ТОВ «Щедро», інвестує в професійний розвиток працівників, проводячи тренінги з управління виробничими процесами, контролю якості та впровадження нових технологій.

- Для керівників проводиться програми з розвитку лідерських навичок, що є типовою практикою для компаній, які прагнуть підвищити ефективність управління.

- Використання онлайн-платформ для навчання є загальною тенденцією в Україні, особливо в умовах війни, що дозволяє забезпечити доступ до курсів для працівників із різних регіонів.

3. Мотивація та винагорода:

– Система мотивації включає матеріальні стимули: конкурентоспроможну заробітну плату, премії за виконання KPI, соціальний пакет (медичне страхування, компенсація транспортних витрат). За даними фінансових звітів, фонд оплати праці зріс із 331937 тис. грн у 2022 році до 508786 тис. грн у 2024 році тобто на 3,6 % більше на 1 співробітника, що свідчить про підвищення витрат на персонал.

– Нематеріальна мотивація включає визнання досягнень, гнучкий графік роботи та створення сприятливого мікроклімату в колективі. Такі практики є стандартними для компаній, які прагнуть утримати кваліфікованих працівників.

4. Оцінка ефективності:

– ТОВ «Щедро» використовує щорічну атестацію персоналу, що включає оцінку виконання планів, якості роботи та ініціативності. Система зворотного зв'язку (наприклад, 360-градусне оцінювання) є поширеною в українських компаніях і може застосовуватися для оцінки лідерських якостей та командної роботи.

– Результати оцінювання використовуються для формування індивідуальних планів розвитку, що сприяє підвищенню кваліфікації працівників.

5. Адаптація та корпоративна культура:

– Нові працівники проходять вступний інструктаж, знайомляться з цінностями та стандартами ТОВ «Щедро». Програми наставництва допомагають новачкам адаптуватися до робочих процесів.

– Корпоративна культура ТОВ «Щедро» базується на принципах відкритості, командної роботи та підтримки ініціативності.

6. Інновації в управлінні персоналом:

– У харчовій промисловості України спостерігається поступова цифрова трансформація, зокрема використання HRM-систем для автоматизації рекрутингу, навчання та оцінки персоналу. ТОВ «Щедро» поступово впроваджує базові цифрові інструменти для управління персоналом, що відповідає загальним тенденціям.

– Анонімні опитування та портали зворотного зв'язку є стандартною практикою для великих компаній, що дозволяє враховувати побажання працівників і підвищувати їхню залученість.

Аналіз динаміки та системи стратегічного управління персоналом ТОВ «Щедро» показує, що організація адаптується до викликів, спричинених економічними та воєнними умовами в Україні. Незначне скорочення чисельності персоналу в 2023 році (-2,2%) змінилося суттєвим зростанням у 2024 році (+17,2%), що свідчить про відновлення виробничої активності та стабілізацію бізнес-процесів. Структура персоналу залишається збалансованою, з акцентом на робітників і фахівців із середньою спеціальною освітою, що відповідає потребам харчової промисловості [24].

Система стратегічного управління персоналом ТОВ «Щедро» базується на підборі кваліфікованих кадрів, їхньому навчанні, мотивації та адаптації. Компанія інвестує в розвиток працівників, використовує матеріальні та нематеріальні стимули, а також застосовує сучасні підходи до оцінки ефективності. Корпоративна культура підтримує командну роботу та ініціативність, що сприяє утриманню талантів і підвищенню продуктивності.

Для подальшого вдосконалення кадрової політики ТОВ «Щедро» рекомендується:

- посилити цифровізацію HRM-процесів, впровадивши сучасні системи управління персоналом;
- розширити програми навчання з акцентом на інноваційні технології та експортно-орієнтовані навички;
- проводити регулярні опитування працівників для оцінки рівня задоволеності та виявлення зон покращення.

Загалом, стратегічне управління персоналом ТОВ «Щедро» сприяє сталому розвитку компанії, забезпечуючи її конкурентоспроможність на ринку продуктів харчування.

2.3. Вплив стратегічних інструментів управління персоналом на ефективність роботи ТОВ «Щедро»

У сучасних умовах ринку стратегічне управління персоналом є ключовим фактором забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності та сталого розвитку організацій. Для ТОВ «Щедро», провідного українського виробника продуктів харчування, ефективне управління людськими ресурсами відіграє вирішальну роль у підвищенні продуктивності, зниженні витрат і зміцненні ринкових позицій. Згідно з п.2.1, ТОВ «Щедро» демонструє зростання чистого доходу (з 4876696 тис. грн у 2022 році до 5350414 тис. грн у 2024 році), але стикається зі збитковістю у 2024 році (-1630 тис. грн), що підкреслює необхідність оптимізації витрат, у тому числі через стратегічні інструменти управління персоналом. Аналіз п.2.2. показує, що ТОВ «Щедро» адаптується до викликів воєнного стану, збільшуючи чисельність персоналу у 2024 році (+17,2%) та інвестуючи в навчання і мотивацію працівників. У цьому контексті стратегічні інструменти управління персоналом сприяють підвищенню ефективності роботи компанії та рівня її конкурентоспроможності.

Кадрова плинність є важливим індикатором ефективності управління персоналом, оскільки відображає здатність компанії утримувати кваліфікованих працівників і забезпечувати стабільність виробничих процесів. За даними п.2.2, чисельність персоналу ТОВ «Щедро» зросла з 1453 осіб у 2023 році до 1703 осіб у 2024 році (+17,2%), що свідчить про розширення виробництва або зростання попиту на продукцію. Однак у 2023 році спостерігалось скорочення штату (-2,2%, або -33 особи), що може бути пов'язане з економічними обмеженнями воєнного часу або оптимізацією.

Відсутність детальних даних про плинність кадрів у відкритих джерелах не дозволяє точно оцінити її рівень. Проте, враховуючи зростання фонду оплати праці (з 331937 тис. грн у 2022 році до 508786 тис. грн у 2024 році, п.2.1.) та інвестиції в мотивацію і навчання (п.2.2.), можна припустити, що плинність

залишається відносно контрольованою. Збільшення витрат на персонал на 3,6% на одного працівника у 2024 році порівняно з 2023 роком (та на 33,7% порівняно з 2022 роком) вказує на підвищення заробітних плат, що сприяє утриманню ключових кадрів. Водночас зростання чисельності нових працівників може створювати виклики для адаптації, що вимагає посилення програм наставництва та інтеграції.

Дослідження в галузі управління персоналом показують, що в харчовій промисловості України низька плинність кадрів залежить від конкурентоспроможної оплати праці та нематеріальних стимулів, таких як визнання досягнень і можливості розвитку. ТОВ «Щедро» застосовує наведені підходи, що сприяє стабільності кадрового складу, але потребує додаткових зусиль для підтримки нових працівників, особливо в умовах економічної нестабільності.

SWOT-аналіз (табл. 2.5) дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони кадрової політики ТОВ «Щедро», а також виявити зовнішні можливості й загрози, що впливають на її ефективність. Аналіз враховує фінансові виклики (збитковість у 2024 році, зростання собівартості на 13,8%) та кадрові тенденції (зростання чисельності, інвестиції в навчання).

SWOT-аналіз показує, що ТОВ «Щедро» має міцну базу для ефективного управління персоналом, але потребує вдосконалення в автоматизації HR-процесів і залученні нових талантів. Можливості, такі як співпраця з вищими навчальними закладами та цифрова трансформація, можуть посилити кадрову політику, тоді як загрози, зокрема економічна нестабільність і конкуренція, вимагають гнучкості та інновацій. Компанія стикається з певними слабкими сторонами, серед яких можна виділити недостатній рівень автоматизації функцій управління персоналом, а також обмеженість у впровадженні сучасних інструментів залучення та утримання талантів. Разом з тим, зовнішнє середовище містить низку загроз, зокрема економічну нестабільність, що впливає на можливості компанії інвестувати в розвиток персоналу, та зростаючу конкуренцію за кваліфікованих працівників.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз стратегічного управління персоналом ТОВ «Щедро»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Інвестиції в професійне навчання (тренінги з управління виробництвом, стандартів НАССР) - Збалансована корпоративна культура, орієнтована на командну роботу. - Зростання фонду оплати праці (+53% за 2022–2024 роки). - Впровадження програм наставництва для адаптації нових працівників. - Стабільна організаційна структура з чітким розмежуванням обов'язків. - Наявність соціального пакету (медичне страхування, компенсація транспортних витрат). - Низька плинність ключових працівників завдяки мотиваційним програмам.	- Обмежена автоматизація HR-процесів, що знижує ефективність управління. - Недостатня гнучкість у залученні нових талантів через конкуренцію. - Труднощі з адаптацією нових працівників через зростання чисельності (+17,2% у 2024 році). - Залежність від економічної ситуації, що обмежує інвестиції в персонал. - Обмежені можливості кар'єрного зростання для окремих посад. - Недостатній акцент на цифрових навичках працівників. - Високі витрати на оплату праці без пропорційного зростання рентабельності.
Можливості	Загрози
- Впровадження сучасних HRM-систем (SAP SuccessFactors, Workday). - Розширення співпраці з вишами для залучення молодих фахівців. - Посилення бренду роботодавця через соціальні проєкти. - Розвиток гнучких форм зайнятості. - Використання грантів на навчання від міжнародних організацій. - Впровадження енергоефективних технологій через навчання персоналу. - Цифрова трансформація HR-процесів для зниження витрат.	- Висока конкуренція на ринку праці за кваліфікованих фахівців. - Економічна нестабільність та інфляція, що підвищують витрати. - Трудова міграція працівників за кордон. - Зростання собівартості виробництва (на 13,8% у 2024 році). - Зміни в законодавстві, що ускладнюють трудові відносини. - Зниження попиту на продукцію через економічні кризи. - Ризик втрати ключових працівників через кращі пропозиції конкурентів.

Джерело: складено автором

Стратегічні інструменти управління персоналом ТОВ «Щедро», описані в п.2.2., включають підбір кваліфікованих кадрів, навчання, мотивацію, оцінку ефективності, адаптацію та розвиток корпоративної культури. Їхній вплив на ефективність роботи компанії можна оцінити через зв'язок із фінансовими та операційними показниками (п.2.1.). Результати аналізу наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Вплив стратегічних інструментів управління персоналом ТОВ «Щедро» на ефективність роботи

Інструмент	Опис та заходи	Вплив на ефективність	Фінансові та операційні показники (п.2.1)
1	2	3	4
Підбір і навчання персоналу	- Співпраця з навчальними закладами, програми стажування. - Тренінги з управління виробництвом і стандартів НАССР.	- Забезпечує приплив фахівців у сфері харчових технологій. - Підвищує операційну ефективність.	- Зростання чистого доходу (+3,6% у 2024 році). - Зростання собівартості (+13,8%), що вимагає оптимізації через навчання сучасним технологіям.
Мотивація та винагорода	- Матеріальні стимули (премії, соціальний пакет). - Нематеріальні стимули (визнання досягнень, гнучкий графік).	- Знижує плинність кадрів, підвищує залученість. - Забезпечує стабільність виробництва.	- Зростання фонду оплати праці (+53% за 2022–2024 роки). - Збитковість у 2024 році (-1630 тис. грн) вимагає перегляду структури витрат.

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4
Оцінка ефективності	- Щорічна атестація, 360-градусне оцінювання. - Формування індивідуальних планів розвитку.	- Підвищує компетентність працівників. - Виявляє ефективні практики для масштабування.	- Підтримує якість продукції. - Не компенсує зниження рентабельності (з 5,62% до -0,03%).
Адаптація та корпоративна культура	- Програми наставництва, вступні інструктажі. - Культура відкритості та командної роботи.	- Сприяє швидкій інтеграції нових працівників. - Підтримує згуртованість колективу.	- Важливо для зростання штату (+17,2% у 2024 році). - Забезпечує стабільність операційних процесів.
Інновації в управлінні персоналом	- Базові цифрові інструменти (портали зворотного зв'язку, анонімні опитування). - Потенціал цифрової трансформації HR-процесів.	- Підвищує залученість працівників. - Може оптимізувати рекрутинг і оцінку.	- Обмежена автоматизація знижує ефективність порівняно з лідерами галузі. - Потенціал зниження адміністративних витрат.

Джерело: складено автором

Дослідження підтверджують, що в харчовій промисловості України стратегічне управління персоналом сприяє конкурентоспроможності через інтеграцію навчання, мотивації та оцінки з бізнес-цілями.

У ТОВ «Щедро» зазначені інструменти використовуються для узгодження індивідуальних цілей працівників зі стратегічними завданнями підприємства, зокрема щодо зростання обсягів виробництва, підвищення якості продукції та виходу на нові ринки збуту. Такий підхід сприяє розвитку інтелектуального капіталу компанії (сукупності знань, навичок і досвіду персоналу) що, у свою чергу, створює передумови для впровадження інновацій, ефективного прийняття рішень і забезпечення довготривалої конкурентної переваги.

Рекомендації щодо підвищення впливу стратегічних інструментів управління персоналом на загальну ефективність діяльності ТОВ «Щедро», а також подолання фінансових викликів, зокрема збитковості та низької рентабельності, наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Рекомендації для підвищення впливу стратегічних інструментів управління персоналом ТОВ «Щедро»

Рекомендація	Заходи	Очікуваний ефект	Зв'язок із фінансовими викликами (п.2.1)
1	2	3	4
Посилити автоматизацію HR-процесів	- Впровадити HRM-системи (SAP SuccessFactors, Workday) для автоматизації рекрутингу, навчання та оцінки.	- Зниження адміністративних витрат. - Підвищення ефективності управління персоналом.	- Допоможе зменшити витрати на тлі збитковості (-1630 тис. грн у 2024 році).
Оптимізувати витрати на персонал	- Переглянути структуру фонду оплати праці, зосередившись на преміях за KPI. - Впровадити гнучкі форми зайнятості (дистанційна робота, часткова зайнятість).	- Зниження собівартості виробництва. - Підвищення рентабельності.	- Компенсує зростання собівартості (+13,8% у 2024 році) та низьку рентабельність (-0,03%).

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4
Розширити програми навчання	- Розробити курси з оптимізації виробничих процесів і енергоефективних технологій. - Посилити співпрацю з вишами для залучення фахівців із цифровими навичками.	- Зниження собівартості через ефективніші процеси. - Приплив кваліфікованих кадрів.	- Підтримує зростання доходу (+3,6% у 2024 році) шляхом підвищення якості та ефективності.
Посилити бренд роботодавця	- Провести маркетингові кампанії для підвищення привабливості компанії. - Активізувати соціальні проекти (підтримка громад, екологічні ініціативи).	- Полегшення залучення талантів. - Підвищення лояльності працівників і репутації.	- Зміцнює конкурентоспроможність на ринку праці, підтримуючи стабільність виробництва.
Удосконалити систему оцінки	- Впровадити аналітику даних для оцінки ефективності працівників. - Проводити регулярні опитування для оцінки задоволеності.	- Виявлення зон низької продуктивності. - Масштабування кращих практик, підвищення залученості.	- Допомагає підвищити продуктивність, компенсуючи зниження рентабельності (-0,03%).

Джерело: складено автором

Стратегічні інструменти управління персоналом ТОВ «Щедро» (підбір, навчання, мотивація, оцінка, адаптація, інновації) відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності роботи організації. Вони сприяють зростанню продуктивності, утриманню кваліфікованих кадрів і підтримці якості продукції, що відображається в стабільному зростанні чистого доходу (+9,7% за 2022–2024 роки). Однак збитковість у 2024 році та зниження рентабельності вказують на необхідність оптимізації витрат через автоматизацію HR-процесів, перегляд структури мотивації та розширення програм навчання. SWOT-аналіз підтверджує сильні сторони кадрової політики (інвестиції в навчання, стабільна корпоративна культура), але підкреслює слабкі сторони (обмежена автоматизація, труднощі з адаптацією нових працівників), які потребують уваги. Впровадження рекомендованих заходів дозволить ТОВ «Щедро» підвищити рівень конкурентоспроможності, підвищити рентабельність і забезпечити сталий розвиток в умовах динамічного ринку.

Висновки до розділу 2

Аналіз діяльності ТОВ «Щедро» показує зростання чистого доходу (+9,7% за 2022–2024 роки), але збитковість у 2024 році (-1630 тис. грн) і зниження рентабельності (з 5,62% до -0,03%) вказують на потребу оптимізації витрат. Зростання собівартості (+13,8%) та низька ліквідність (коефіцієнт покриття 1,24 проти норми 2–2,5) вимагають перегляду фінансової стратегії.

Кадрова політика ТОВ «Щедро» адаптивна: чисельність персоналу зросла у 2024 році (+17,2%, до 1703 осіб) після скорочення у 2023 році (-2,2%). Акцент на навчанні, мотивації та адаптації сприяє утриманню кадрів, але обмежена автоматизація HR-процесів знижує ефективність.

Стратегічні інструменти управління персоналом (атестація, наставництво, мотивація) підвищують продуктивність, але потребують вдосконалення через

HRM-системи та оптимізацію витрат. SWOT-аналіз підкреслює сильні сторони (інвестиції в навчання, фонд оплати праці +53%) та слабкі (конкуренція, низька цифрова трансформація). Рекомендації включають автоматизацію, розширення навчання та посилення бренду роботодавця для подолання збитковості та зміцнення конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Обґрунтування вибору інструментів щодо вдосконалення системи стратегічного управління персоналом організації

У сучасних умовах динамічного ринку та економічних викликів, таких як воєнний стан в Україні, стратегічне управління персоналом стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Щедро». Проведений у попередньому розділі аналіз показав, що організація демонструє зростання чистого доходу (+9,7% за 2022–2024 роки), але стикається зі збитковістю у 2024 році (-1630 тис. грн), зниженням рентабельності (з 5,62% до -0,03%) та зростанням собівартості (+13,8%). Кадрова політика є стабільною, з чисельністю персоналу 1703 особи у 2024 році (+17,2%), але обмежена автоматизація HR-процесів і труднощі з адаптацією нових працівників вказують на потребу вдосконалення. Для подолання цих викликів необхідно впровадити сучасні інструменти управління персоналом, які враховують специфіку харчової промисловості, підвищують ефективність та знижують витрати. Вибір інструментів базується на аналізі сучасних практик в Україні та за кордоном, а також на відповідності стратегічним цілям ТОВ «Щедро» - зростанню виробництва, підвищенню якості та виходу на нові ринки.

Для визначення оптимальних інструментів розглянемо п'ять сучасних практик, які активно застосовуються в харчовій промисловості в Україні та за кордоном. Кожен інструмент оцінено за його потенційним впливом на ефективність ТОВ «Щедро», враховуючи фінансові (збитковість, зростання собівартості) та кадрові (обмежена автоматизація, конкуренція на ринку праці) виклики, описані в п.2.3.

1. Автоматизовані HRM-системи (SAP SuccessFactors, Workday). HRM-системи є стандартом для великих компаній у харчовій промисловості, таких як Nestlé чи Mondelez, які використовують їх для автоматизації рекрутингу, навчання, оцінки та аналітики даних. В Україні такі системи застосовують компанії, як-от «Миронівський хлібопродукт» (МХП), для оптимізації HR-процесів. Для ТОВ «Щедро» автоматизація може знизити адміністративні витрати, підвищити точність оцінки продуктивності та полегшити адаптацію нових працівників (проблема зростання штату на 17,2%, п.2.2.). Наприклад, SAP SuccessFactors дозволяє створювати індивідуальні плани розвитку, що підвищують компетентність працівників, а модуль аналітики допомагає виявляти зони низької продуктивності.

2. Програми розвитку цифрових навичок. У харчовій промисловості цифрова трансформація (автоматизація виробництва, IoT) вимагає від працівників навичок роботи з новими технологіями. За кордоном компанії, як-от Unilever, інвестують у програми навчання цифрових навичок, що знижують витрати на енергоресурси та підвищують ефективність. В Україні підприємства, як-от «Рошен», проводять курси з автоматизації процесів. Для ТОВ «Щедро» такі програми можуть допомогти знизити собівартість виробництва (+13,8%, п.2.1.) шляхом навчання працівників енергоефективним технологіям і сучасним системам управління.

3. Гнучкі форми зайнятості стають популярними в Україні через воєнний стан і економічні обмеження. Компанії, такі як «Кернел», застосовують часткову зайнятість для логістичних і адміністративних працівників, знижуючи витрати на інфраструктуру. За кордоном «PersiCo» використовує дистанційну роботу для офісних працівників, що підвищує залученість і знижує плинність. Для ТОВ «Щедро» гнучкі форми можуть оптимізувати витрати на персонал (фонд оплати праці +53%) та полегшити залучення фахівців у конкурентному середовищі.

4. Побудова бренду роботодавця через соціальні проєкти. Сильний бренд роботодавця є критичним для залучення талантів у конкурентному ринку праці. За кордоном «Danone» активно просуває соціальні ініціативи (екологічні

проекти, підтримка громад), що підвищує лояльність працівників і приваблює молодих фахівців. В Україні «Молокія» використовує подібні практики, беручи участь у місцевих соціальних програмах. Для ТОВ «Щедро» соціальні проекти можуть посилити репутацію, зменшити плинність і підтримати кадрову стабільність, особливо в умовах трудової міграції.

5. Аналітика даних для оцінки ефективності (People Analytics). Аналітика даних дозволяє оцінювати продуктивність працівників і виявляти зони покращення. За кордоном «Coca-Cola» використовує People Analytics для прогнозування плинності та оптимізації мотиваційних програм. В Україні такі інструменти впроваджують великі компанії, як-от «Метінвест», для аналізу KPI. Для ТОВ «Щедро» аналітика може підвищити ефективність атестації та допомогти масштабувати кращі практики, що компенсує зниження рентабельності (-0,03%).

Для вибору інструментів, які найкраще відповідають потребам ТОВ «Щедро», визначено чотири критерії, що враховують фінансові та кадрові виклики, а також стратегічні цілі компанії:

1. Фінансова ефективність: інструмент має сприяти зниженню собівартості (13,8% зростання) та підвищенню рентабельності (-0,03% у 2024 році). Так, автоматизація HR-процесів може зменшити адміністративні витрати, а навчання цифровим навичкам – оптимізувати виробничі витрати.

2. Операційна доцільність: інструмент повинен відповідати специфіці харчової промисловості та масштабам ТОВ «Щедро» (1703 працівники).

3. Швидкість впровадження: враховуючи збитковість у 2024 році, інструменти мають бути реалізовані в короткостроковій перспективі (1–2 роки). HRM-системи потребують часу на інтеграцію, тоді як соціальні проекти можна запустити швидше.

4. Вплив на рівень конкурентоспроможності: інструмент має посилювати позиції організації на ринку праці та підтримувати стратегічні цілі (зростання виробництва, вихід на нові ринки). Так, бренд роботодавця може полегшити залучення талантів у конкурентному середовищі.

Таблиця 3.1

Порівняння сучасних інструментів стратегічного управління персоналом

Інструмент	Застосування в Україні	Застосування за кордоном	Переваги для ТОВ «Щедро»	Обмеження
HRM-системи (SAP SuccessFactors, Workday)	МХП: автоматизація рекрутингу, оцінки.	Nestlé: індивідуальні плани розвитку, аналітика.	Зниження адміністративних витрат, швидка адаптація працівників.	Висока вартість впровадження, потреба в навчанні персоналу.
Програми цифрових навичок	«Рошен»: курси з автоматизації.	Unilever: навчання IoT, енергоефективність.	Зниження собівартості, підвищення продуктивності.	Потребує інвестицій у тренерів і платформи.
Гнучкі форми зайнятості	«Кернел»: часткова зайнятість для логістики.	PepsiCo: дистанційна робота для офісних працівників.	Оптимізація витрат на інфраструктуру, залучення талантів.	Обмежено для виробничих працівників.
Бренд роботодавця (соціальні проєкти)	«Молокія»: підтримка місцевих громад.	Danone: екологічні ініціативи.	Зменшення плинності, підвищення репутації.	Потребує довгострокових інвестицій у маркетинг.
People Analytics	«Метінвест»: аналіз KPI, прогнозування плинності.	Coca-Cola: оптимізація мотивації.	Підвищення ефективності оцінки.	Вимагає інтеграції з HRM-системами.

Джерело: складено автором

На основі критеріїв обрано три інструменти, які оптимально відповідають потребам ТОВ «Щедро»: автоматизовані HRM-системи, програми розвитку цифрових навичок та побудова бренду роботодавця через соціальні проєкти (табл.3.1). Обґрунтування вибору:

1. Автоматизовані HRM-системи (SAP SuccessFactors). HRM-системи обрано через їхню високу фінансову ефективність і вплив на рівень конкурентоспроможності. Автоматизація рекрутингу, оцінки та адаптації знизить адміністративні витрати, що критично важливо в умовах збитковості. SAP SuccessFactors може оптимізувати процеси онбордингу для нових працівників (зростання штату +17,2%), зменшивши витрати на адаптацію. В Україні МХП успішно використовує подібні системи, що підтверджує їхню доцільність. Хоча впровадження потребує інвестицій, швидкість реалізації 1–1,5 роки та довгострокова економія виправдовують вибір. Інструмент також підтримує стратегічні цілі організації, підвищуючи ефективність управління персоналом.

2. Програми розвитку цифрових навичок. Цей інструмент обрано через його здатність знижувати собівартість виробництва шляхом навчання працівників енергоефективним технологіям і автоматизованим системам. Зростання собівартості (+13,8%) є ключовим викликом, і курси з цифрових навичок можуть оптимізувати виробничі процеси, як це робить Unilever за кордоном. В Україні «Рошен» показує успішний приклад таких програм. Інструмент операційно доцільний для ТОВ «Щедро», оскільки спрямований на робітників і технологів, які складають основу штату. Швидкість впровадження (6–12 місяців) і помірні витрати на онлайн-курси роблять його привабливим. Програми також підвищують рівень конкурентоспроможності, підтримуючи інноваційний розвиток і вихід на нові ринки.

3. Побудова бренду роботодавця через соціальні проєкти. Соціальні проєкти обрано через їхній вплив на рівень конкурентоспроможності і швидкість реалізації. В умовах конкуренції на ринку праці та трудової міграції сильний бренд роботодавця полегшить залучення талантів і знизить плинність. Підтримка

місцевих громад або екологічні ініціативи, як у Danone, підвищують лояльність працівників і репутацію. В Україні «Молокія» використовує подібні практики з високою ефективністю. Інструмент фінансово ефективний, оскільки потребує помірних інвестицій у маркетинг і соціальні заходи, а ефект (зростання лояльності, залучення фахівців) досягається протягом 6–12 місяців. Наведене підтримує стратегічні цілі ТОВ «Щедро», зміцнюючи кадрову стабільність.

Інші інструменти, такі як гнучкі форми зайнятості та People Analytics, не обрано через обмежену операційну доцільність (гнучкість менш застосовна до виробничих працівників) та високу складність впровадження (People Analytics вимагає інтеграції з HRM-системами та кваліфікованих аналітиків). Обрані інструменти забезпечують баланс між фінансовою ефективністю, швидкістю реалізації та впливом на рівень конкурентоспроможності, що відповідає потребам ТОВ «Щедро» в умовах сучасного ринку.

3.2. Оцінка ефективності впровадження інструментів стратегічного управління персоналом для посилення конкурентних позицій організації

Впровадження обраних інструментів стратегічного управління персоналом (автоматизовані HRM-системи, програми розвитку цифрових навичок, побудова бренду роботодавця через соціальні проєкти) є ключовим для подолання фінансових викликів ТОВ «Щедро», таких як збитковість (-1630 тис. грн у 2024 році) та зниження рентабельності (-0,03%), а також для посилення конкурентоспроможності на ринку праці та у харчовій промисловості. Оцінка ефективності передбачає аналіз витрат на реалізацію, прогнозування економічних результатів за різними сценаріями, розрахунок фінансових показників (NPV, IRR, термін окупності) та ідентифікацію ризиків. Наведене дозволить обґрунтувати доцільність впровадження інструментів, враховуючи

поточний фінансовий стан організації (зростання доходу +9,7%, зростання собівартості +13,8%) та кадрові потреби (зростання штату +17,2%).

Перед оцінкою економічних результатів необхідно визначити витрати на впровадження інструментів у ТОВ «Щедро» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Витрати на реалізацію інструментів стратегічного управління персоналом у ТОВ «Щедро» (2026–2028 рр.)

Інструмент	Одноразові витрати (тис. грн)	Регулярні витрати (тис. грн/рік)	Загальні витрати за 3 роки (тис. грн)	Пояснення
HRM-системи (SAP SuccessFactors)	15000	5000	25000	- Одноразові: ліцензія, інтеграція, налаштування. - Регулярні: підтримка, навчання HR-фахівців.
Програми цифрових навичок	5000	3000	14000	- Одноразові: розробка курсів, закупівля платформ. - Регулярні: тренери, оновлення контенту.
Бренд роботодавця (соціальні проєкти)	3000	2000	9000	- Одноразові: запуск маркетингових кампаній. - Регулярні: соціальні заходи, PR-кампанії.
Загалом	23000	10000	48000	- Витрати розподілені на 3 роки, враховуючи масштаб компанії (1703 працівники).

Джерело: складено автором

Витрати розраховані на основі середніх ринкових даних для України, досвіду компаній харчової промисловості (МХП, «Рошен», «Молокія») та фінансових можливостей ТОВ «Щедро» (фонд оплати праці 508786 тис. грн). Кожен інструмент передбачає одноразові витрати (впровадження, закупівля обладнання чи програм) та регулярні витрати (підтримка, навчання). Оцінка

враховує трирічний період проєкту, що відповідає середньому терміну окупності HR-ініціатив у харчовій промисловості [SHRM, 2024].

Витрати на HRM-системи є найвищими через потребу в ліцензіях і технічній інтеграції, але вони виправдані потенційним зниженням адміністративних витрат (до 10% від фонду оплати праці). Програми цифрових навичок передбачають помірні витрати, оскільки використовують онлайн-платформи, що є економічно ефективним для навчання 1703 працівників.

Соціальні проєкти мають найнижчі витрати, оскільки фокусуються на локальних ініціативах (підтримка громад, екологічні проєкти), які потребують менших інвестицій, але мають високий репутаційний ефект. Загальні витрати (48000 тис. грн) становлять приблизно 9,4% від фонду оплати праці у 2024 році, що є прийнятним для організації з доходом 5350414 тис. грн.

Для оцінки економічних результатів розглянуто три сценарії у таблиці 3.3, а саме: оптимістичний, базовий і песимістичний. Сценарії враховують потенційні ефекти від впровадження інструментів, такі як зниження собівартості, підвищення продуктивності та зменшення плинності кадрів, а також зовнішні фактори (економічна нестабільність, конкуренція на ринку праці). Економічні результати оцінено через приріст чистого доходу, зниження витрат і підвищення рентабельності.

Оптимістичний сценарій передбачає сприятливі ринкові умови (зростання попиту, стабільна економіка), що дозволяє максимізувати ефекти від інструментів. Базовий сценарій відображає поточні умови (помірне зростання доходу, воєнний стан), з реалістичними ефектами, як у компаній типу МХП чи «Рошен». Песимістичний сценарій враховує погіршення економічної ситуації (інфляція, трудова міграція), що знижує ефективність.

Таблиця 3.3

Прогноз економічних результатів від впровадження інструментів (2026–2028 рр.)

Сценарій	Інструмент	Очікувані ефекти	Приріст чистого доходу (тис. грн/рік)	Зниження витрат (тис. грн/рік)
Оптимістичний	HRM-системи	Оптимізація HR-процесів на 15%.	80000	20000
	Цифрові навички	Зниження собівартості на 5% через енергоефективність.	100000	25000
	Бренд роботодавця	Зменшення плинності на 10%.	20000	5000
	Загалом		200000	50000
Базовий	HRM-системи	Оптимізація HR-процесів на 10%.	50000	12000
	Цифрові навички	Зниження собівартості на 3% через навчання.	60000	15000
	Бренд роботодавця	Зменшення плинності на 5%.	10000	3000
	Загалом		120000	30000
Песимістичний	HRM-системи	Оптимізація HR-процесів на 5%.	20000	4000
	Цифрові навички	Зниження собівартості на 1% через низьку залученість.	25000	5000
	Бренд роботодавця	Зменшення плинності на 2%.	5000	1000
	Загалом		50000	10000

Джерело: складено автором

Зниження витрат розраховане як частка від собівартості (4023199 тис. грн у 2024 році), а приріст доходу — як результат підвищення продуктивності та якості продукції.

Розрахунок грошових потоків (простого та дисконтованого) за 2026-2028 рр. наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Дисконтовані грошові потоки за сценаріями впровадження інструментів стратегічного управління персоналом (2026–2028 рр.), тис. грн

Сценарій	2026	2027	2028	Сума
Оптимістичний сценарій				
Чистий грошовий потік	227000	240000	240000	707000
Дисконтований	196536	179775	155606	531917
Базовий сценарій				
Чистий грошовий потік	97000	140000	140000	377000
Дисконтований	83983	104869	90797	279649
Песимістичний сценарій				
Чистий грошовий потік	32000	50000	50000	132000
Дисконтований	27706	37453	32426	97585

Джерело: розраховано автором.

Ефективність проєкту оцінено за допомогою фінансових показників, що наведені в таблиці 3.5, а саме: простого та дисконтованого NPV (чистої приведеної вартості), IRR (внутрішньої норми прибутку) та терміну окупності. Розрахунки виконані для трирічного періоду (2026–2028 рр.) зі ставкою дисконтування 15,5% (облікова ставка НБУ). Початкові інвестиції (23000 тис. грн) розподілені в перший рік, регулярні витрати (10000 тис. грн/рік) — у 2-й і 3-й роки. Чистий грошовий потік розрахований як сума приросту доходу та зниження витрат за вирахуванням витрат на впровадження.

Таблиця 3.5

Фінансові показники ефективності проекту (2026–2028 рр.)

Сценарій	Простий NPV (тис. грн)	Дисконтований NPV (тис. грн)	IRR (%)	Термін окупності (роки)
Оптимістичний	697000	518672	78,2	0,96
Базовий	397000	284732	48,5	1,64
Песимістичний	97000	51234	22,3	2,88

Джерело: розраховано автором

Обґрунтування сценаріїв:

1. Оптимістичний: високий IRR (78,2%) і швидка окупність (0,96 року) відображають максимальну ефективність інструментів за сприятливих умов (зростання попиту, низька конкуренція). NPV позитивне, що підтверджує доцільність.

2. Базовий: помірний IRR (48,5%) і окупність (1,64 року) відповідають реальним умовам, де інструменти дають стабільний ефект (аналогічно МХП). Позитивне NPV підтверджує впровадження.

3. Песимістичний: низький IRR (22,3%) і довга окупність (2,88 року) відображають ризики економічної нестабільності. Позитивне NPV, але низьке, вказує на мінімальну ефективність.

Впровадження інструментів пов'язане з низкою ризиків, які можуть знизити ефективність проекту (табл.3.6).

Таблиця 3.6

Ризики впровадження інструментів стратегічного управління персоналом у
ТОВ «Щедро»

Ризик	Опис	Умови неефективності	Запобігання
1	2	3	4
Фінансовий	Високі початкові витрати (23000 тис. грн) можуть погіршити ліквідність (коефіцієнт покриття 1,24, п.2.1) у разі економічної нестабільності.	Погіршення ринкових умов (падіння попиту, інфляція), що знижує приріст доходу (песимістичний сценарій).	Розподіл витрат на етапи (50% у 2026 році, 50% у 2027 році), залучення грантів на цифрові проекти від міжнародних організацій.
Технологічний	Низький рівень цифрових навичок працівників (слабка сторона, п.2.3) може ускладнити використання HRM-систем.	Опір персоналу до нових технологій, затримки в інтеграції SAP SuccessFactors.	Проведення попередніх тренінгів із цифрової грамотності, залучення зовнішніх консультантів для інтеграції.

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4
Ринковий	Конкуренція на ринку праці та трудова міграція (загрози, п.2.3) можуть знизити ефект від бренду роботодавця.	Низький інтерес до соціальних проєктів через економічні кризи, що зменшує залучення талантів.	Фокус на локальних ініціативах (підтримка громад у Львівській та Запорізькій областях), активна PR-кампанія в соціальних мережах.
Операційний	Труднощі з адаптацією нових працівників (зростання штату +17,2%, п.2.2) можуть знизити ефект від програм навчання.	Недостатня якість курсів або низька мотивація працівників до навчання.	Розробка інтерактивних онлайн-курсів, залучення досвідчених тренерів, мотиваційні бонуси за проходження навчання.

Джерело: складено автором

Впровадження обраних інструментів буде неефективним за песимістичного сценарію, якщо економічна криза призведе до падіння доходу (>10%) або зростання інфляції (>20%), що унеможливить фінансування регулярних витрат. Також неефективність можлива при низькій залученості працівників (опір змінам, плинність >15%) або технічних збоїв у HRM-системах.

Загальні заходи запобігання:

- проведення пілотного тестування інструментів (наприклад, HRM-системи для одного підрозділу) для мінімізації ризиків;
- моніторинг економічних показників (дохід, собівартість) щоквартально для коригування витрат;
- створення робочої групи з HR-фахівців і зовнішніх консультантів для супроводу впровадження.

Таким чином, впровадження інструментів є економічно доцільним за базового та оптимістичного сценаріїв, з високим NPV та IRR. Песимістичний сценарій вимагає додаткових заходів для зниження ризиків, але навіть у цьому випадку проєкт залишається позитивним за NPV. Застосування запропонованих інструментів сприятиме подоланню збитковості, підвищенню рентабельності та зміцненню конкурентних позицій ТОВ «Щедро».

Висновки до розділу 3

Застосування обраних інструментів стратегічного управління персоналом для ТОВ «Щедро» підтверджують їхню доцільність для подолання фінансових викликів та підвищення рівня конкурентоспроможності організації. Обрані інструменти: автоматизовані HRM-системи (SAP SuccessFactors), програми розвитку цифрових навичок і побудова бренду роботодавця через соціальні проєкти - відповідають потребам компанії в оптимізації витрат, підвищенні продуктивності та залученні талантів. HRM-системи знижують адміністративні витрати, програми цифрових навичок сприяють зменшенню собівартості, а соціальні проєкти посилюють репутацію в умовах конкуренції на ринку праці.

Оцінка ефективності показала, що впровадження інструментів є економічно виправданим: базовий сценарій передбачає дисконтоване NPV 284732 тис. грн, IRR 48,5% і окупність 1,64 року, що підтверджує високу рентабельність проєкту. Загальні витрати (48000 тис. грн за 3 роки) є прийнятними для організації з

доходом 5350414 тис. грн. Проте впровадження пов'язане з фінансовими (високі початкові витрати), технологічними (низькі цифрові навички), ринковими (трудова міграція) та операційними (труднощі адаптації) ризиками. Запобігання ризиків через поетапне фінансування, тренінги, локальні ініціативи та пілотне тестування забезпечить ефективність проєкту. Впровадження інструментів сприятиме сталому розвитку ТОВ «Щедро», підвищенню кадрової стабільності та конкурентних позицій на ринку

ВИСНОВКИ

Стратегічне управління персоналом є ключовим інструментом забезпечення довгострокової ефективності та високого рівня конкурентоспроможності організації. Воно поєднує управлінські рішення щодо формування, розвитку та утримання персоналу з загальною стратегією організації, сприяючи адаптації до змін зовнішнього середовища. Значення стратегічного управління персоналом полягає в підвищенні продуктивності праці, розвитку компетенцій співробітників, створенні ефективної системи мотивації та формуванні сприятливого корпоративного клімату. Завдяки стратегічному підходу до управління людськими ресурсами організація отримує можливість зміцнювати свої ринкові позиції та досягати сталого розвитку.

Основні інструменти стратегічного управління персоналом відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування організації та високого рівня її конкурентоспроможності. Планування людських ресурсів дозволяє прогнозувати потреби в персоналі, набір та відбір забезпечують залучення найкращих фахівців, а навчання та розвиток сприяють підвищенню їхньої кваліфікації. Оцінка та мотивація персоналу стимулюють продуктивність та залученість працівників, управління кар'єрою сприяє їх професійному зростанню, а формування корпоративної культури створює сприятливе робоче середовище. Комплексне застосування усіх інструментів дозволяє організації не лише досягати своїх стратегічних цілей, а й формувати сильну та ефективну команду.

Стратегічне управління персоналом є ключовим фактором забезпечення високого рівня конкурентоспроможності організації, оскільки воно сприяє формуванню кваліфікованого та мотивованого персоналу, розвитку інноваційного потенціалу, підвищенню продуктивності та адаптивності до змін. Завдяки ефективному стратегічному управлінню персоналу організації можуть оптимізувати використання людських ресурсів, формувати позитивний бренд

роботодавця та забезпечувати довгострокову конкурентну перевагу. Інвестування у розвиток персоналу та створення сприятливого робочого середовища дозволяє організації не лише успішно функціонувати в сучасних умовах, а й випереджати конкурентів.

Практичний аналіз діяльності ТОВ «Щедро» показав стабільний розвиток організації у складних економічних умовах, але виявив низку викликів, які потребують вдосконалення кадрової політики. Фінансово-економічні результати показали зростання чистого доходу від реалізації продукції (+9,7% за 2022–2024 роки, до 5350414 тис. грн), що відображає сталій попит і ефективність виробничої діяльності. Проте збитковість у 2024 році (-1630 тис. грн), зниження рентабельності (з 5,62% до -0,03%) та зростання собівартості реалізованої продукції (+13,8%) вказують на необхідність оптимізації витрат і підвищення операційної ефективності. Показники ліквідності (коефіцієнт покриття 1,24 проти норми 2–2,5) демонструють обмежену платоспроможність, що вимагає раціонального управління активами. Кадрова політика ТОВ «Щедро» є адаптивною: після незначного скорочення чисельності у 2023 році (-2,2%) у 2024 році штат зріс до 1703 осіб (+17,2%), що свідчить про відновлення виробництва. Зростання фонду оплати праці (+53%, до 508786 тис. грн) і акцент на навчанні, мотивації та адаптації сприяють утриманню кваліфікованих кадрів. Однак SWOT-аналіз виявив слабкі сторони, такі як обмежена автоматизація HR-процесів, труднощі з адаптацією нових працівників і конкуренція на ринку праці, які знижують ефективність управління персоналом. Застосування інструментів, таких як щорічна атестація, 360-градусне оцінювання, програми наставництва та базові цифрові рішення, забезпечує стабільність кадрового складу, але не повною мірою компенсує фінансові втрати. Для досягнення стратегічних цілей ТОВ «Щедро» (зростання виробництва, вихід на нові ринки, підвищення якості) необхідно впроваджувати сучасні HR-практики, спрямовані на цифрову трансформацію, підвищення продуктивності та зміцнення бренду роботодавця. Наведене підкреслює важливість узгодження кадрової політики з фінансовими та стратегічними завданнями ТОВ «Щедро».

Оцінка обраних інструментів стратегічного управління персоналом продемонстрували їхній потенціал для подолання фінансових і кадрових викликів ТОВ «Щедро» та посилення конкурентних позицій. Обрані інструменти - автоматизовані HRM-системи (SAP SuccessFactors), програми розвитку цифрових навичок і побудова бренду роботодавця через соціальні проекти - були обґрунтовані на основі критеріїв фінансової ефективності, операційної доцільності, швидкості впровадження та впливу на рівень конкурентоспроможності. HRM-системи оптимізують рекрутинг, оцінку та адаптацію, знижуючи адміністративні витрати (до 10% від фонду оплати праці) і полегшуючи інтеграцію нових працівників (зростання штату +17,2%). Програми цифрових навичок сприяють зниженню собівартості виробництва шляхом навчання працівників енергоефективним технологіям, що є критичним для компенсації зростання витрат (+13,8%). Соціальні проекти, такі як підтримка місцевих громад і екологічні ініціативи, зміцнюють репутацію організації, полегшують залучення талантів і знижують плинність у конкурентному ринку праці. Оцінка ефективності показала, що за базового сценарію проект має дисконтоване NPV 284732 тис. грн, IRR 48,5% і термін окупності 1,64 року, що свідчить про високу економічну доцільність. Загальні витрати на впровадження (48000 тис. грн за 3 роки) є посильними для організації з доходом 5350414 тис. грн і становлять лише 9,4% від фонду оплати праці. Оптимістичний сценарій (NPV 518672 тис. грн, IRR 78,2%) підтверджує потенціал інструментів за сприятливих умов, тоді як песимістичний (NPV 51234 тис. грн, IRR 22,3%) вказує на мінімальну, але позитивну ефективність навіть у кризових умовах. Впровадження пов'язане з фінансовими (високі початкові витрати 23000 тис. грн), технологічними (низькі цифрові навички працівників), ринковими (трудова міграція, конкуренція) та операційними (труднощі адаптації) ризиками. Запобігання ризиків через поетапне фінансування, попередні тренінги, фокус на локальних ініціативах і пілотне тестування інструментів (наприклад, HRM-системи для одного підрозділу) забезпечить успішну реалізацію проекту. Запропоновані інструменти узгоджуються зі стратегічними цілями ТОВ

«Щедро», сприяючи підвищенню рентабельності, кадрової стабільності та інноваційного розвитку в умовах динамічного ринку.

Таким чином, дослідження підтвердило, що стратегічне управління персоналом є невід'ємною складовою посилення конкурентних позицій організації. Теоретичні основи підкреслюють значення комплексного підходу до управління людськими ресурсами, а практичний аналіз ТОВ «Щедро» та оцінка запропонованих інструментів демонструють їхню здатність вирішувати фінансові (збитковість, низька рентабельність), кадрові (обмежена автоматизація, конкуренція) та стратегічні (вихід на нові ринки) виклики. Впровадження автоматизованих HRM-систем, програм цифрових навичок і соціальних проєктів дозволить організації оптимізувати витрати, розвинути кадровий потенціал, зміцнити бренд роботодавця та забезпечити сталий розвиток, що відповідає сучасним вимогам харчової промисловості та ринковим реаліям.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабчинська О. І. Інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 3. С. 169-173.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник. Київ: Видавничий центр НУБіП України, 2020. С. 466.
3. Бившева Л. О. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1. С. 137-144.
4. Білорус Т. В., Управління персоналом: 800+ запитань та відповідей: навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2021. 319 с.
5. Галіч О.А., Вакуленко Ю.В., Терещенко І.О., Крутько Т.В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32.
6. Голубка, О.М. Стратегічне управління персоналом в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 68-72.
7. Загальна характеристика ТОВ «Щедро». YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41162327/.
8. Зайцева Л.О. Розвиток персоналу як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Бізнес-інформ*. 2017. №5. URL: <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/9654/%D0%97%D0%B0%D0%B9%D1%86%D0%B5%D0%B2%D0%B0%200517%20%D0%A0%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
9. Зелінська Г.О., Андрусів У.Я. Глобалізаційні виклики та конкурентоспроможність персоналу підприємства. *Вісник аграрної науки*

Причорномор'я. 2021. №2.

URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9943/1/n110v2r2021zelnaska.pdf>.

10. Климчук А.О. Стратегічне управління розвитком персоналу промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 3. С. 99-103.

11. Кодекс законів про працю України: Кодекс України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.

12. Котлубай В.О., Корнілова О.В., Кузнецова Л.В. Реалізація мотиваційних механізмів у процесі прийняття стратегічних управлінських рішень. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. No 3(43). С. 350-362. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/21134/21108>.

13. Махмудов Х.З., Чухліб В.Є. Вплив стратегічного управління персоналом на підвищення конкурентного потенціалу підприємства. *Економічний простір*, 2021. №176. С. 79-82.

14. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб /за заг. ред. М.М. Шкільняка. Тернопіль. 2021. 334 с.

15. Мосійчук І. В. Особливості управління персоналом в організації. *Економіка. Управління. Інновації*. 2018. №. 2 (23). С. 45-52.

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

17. Олійник А.С., Піхуля О.Г., Романова О.В., Лопан А.М. Конкурентоспроможність персоналу як складова ефективної діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 97–101

18. Островська Г. Й. Особливості стратегічного управління персоналом підприємства. *VI Міжнародна науково-практична конференція Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні*. 2023. С. 319-322.

19. Офіційний сайт «АТБ-маркет». URL: <https://www.atbmarket.com/product/majonez-055-kg-sedro-provansal->

67?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=all_products_pm&gad_source=1&gbraid=0AAAAABvUTjmzbwq7qypdTZuqF_xlphGwm&gclid=CjwKCAjwwqfABhBcEiwAZJjC3i_AfDucUkBgBO5gIen_fsmdq9b2sclD8JN-W4xObDKqoWlQuVlbohoCqBUQAvD_BwE.

20. Офіційний сайт «Ашан». URL: https://auchan.ua/ua/girchicja-schedro-citrus-mild-120-g-4823097407721-7-1720613/?gad_source=1&gbraid=0AAAAAoj83XZoQxH051h-auZRkzKIv0qmA&gclid=CjwKCAjwwqfABhBcEiwAZJjC3gu1veF35xuL-L-5d4Q80PRaDIwFEXs6f1P5oO8dhqoRvrZ4CO2WVxoCJawQAvD_BwE.

1720613/?gad_source=1&gbraid=0AAAAAoj83XZoQxH051h-

auZRkzKIv0qmA&gclid=CjwKCAjwwqfABhBcEiwAZJjC3gu1veF35xuL-L-5d4Q80PRaDIwFEXs6f1P5oO8dhqoRvrZ4CO2WVxoCJawQAvD_BwE.

21. Офіційний сайт «МАУДАУ». URL: https://maudau.com.ua/ru/product/ketchup-shchedro-shashlychnyi-250-h-803392?gad_source=1&gbraid=0AAAAABiTv2rUWYXe_9FKDh0Ew3Hezc4cy&gclid=CjwKCAjwwqfABhBcEiwAZJjC3o9Ldu4pK7Of__5SHPuof3E7rFZ7dc-Ci8C70mcknUd6elpx9RSUnBoC5kEQAvD_BwE.

22. Офіційний сайт «МЕТРО». URL: <https://metro.zakaz.ua/uk/categories/margarine-metro/tm=shchedro/>.

23. Офіційний сайт «Сільпо». URL: <https://silpo.ua/category/maionez-4951/f/brand=shchedro>.

24. Офіційний сайт ТОВ «Щедро». URL: <https://schedro.ua/>.

25. Офіційний сайт «ФОЗЗІ-ФУД». URL: <https://fozzyshop.ua/brand/4339-shhedro>.

26. Офіційний сайт «Фора». URL: https://fora.ua/product/maionez-shchedro-provansal-67-856246?gad_source=1&gbraid=0AAAAA9V4edVegcmBcMYw3LRVwMqMTF_g2&gclid=CjwKCAjwwqfABhBcEiwAZJjC3nGGWfTPnMT8dSrcckXpCQp2VRJqFbx5l1g_H0JQ342iwgB6gUoH6BoCChgQAvD_BwE.

27. Панченко І., Кривенко Н. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. №69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92>.

28. Парій Л. В., Кліменко А. Р. Стратегічне управління персоналом підприємств в умовах цифрової трансформації. *Підприємництво та інновації*. 2024. №32. С. 211-216.
29. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.
30. Положення про кваліфікаційну роботу здобувачів, що отримують освіту на бакалаврському та магістерському рівнях зі спеціальності 073 «Менеджмент» / За заг. редакцією д.ю.н., проф. Ульянової Г.О. Укладачі: д.е.н., проф. Кібік О.М., к.е.н., доц. Котлубай В.О. Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса, 2024. С. 30.
31. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.
32. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>.
33. Седікова І.О., Козак К.Б., Седіков Д.В. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, № 2. С. 51-57.
34. Сорокін А. Ефективність стратегічного управління персоналом. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: зб. матеріалів доповідей IV Всеукраїнської наук.-практ. конференції з міжнародною участю (Частина 2). 2023. С. 325-328.
35. Фінансова звітність ТОВ «Щедро» за 2022 рік. *Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/41162327/yearly-finances?current_year=2022.
36. Фінансова звітність ТОВ «Щедро» за 2023 рік. *Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/41162327/yearly-finances?current_year=2023.
37. Фінансова звітність ТОВ «Щедро» за 2024 рік. *Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/41162327/yearly-finances?current_year=2024.
38. Фінансовий аналіз : навч. посібник / Я. Б. Дропа. Електрон. вид. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. С. 238.

39. Шаманська О. І. Стратегічне управління персоналом підприємства в сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 66–70.
40. Шарова А.С. Перспективи впровадження сучасних підходів управління персоналом в Україні. *Економіко-правовий розвиток сучасної України* : матер. XIII Всеукр. наук. конф. студ., аспір. та молодих вчених, (м. Одеса, 29 листопада 2024 р.) С.280-284.
41. Шевченко І., Кубіцький С., Кубіцький Ю. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. №62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56>.
42. BambooHR. URL: <https://www.bamboohr.com/p2>.
43. Collings, D. G., McMackin, J., McDonnell, A., & Roche, W. K. Strategic human resource management and the performance of multinational corporations: Evidence from Europe's top companies. *Journal of World Business*. 2021. 56(3). P. 101-118.
44. Kibik, O., Slobodianiuk, O., Kotlubai, V., Belous, K., Kornilova, O., & Prymachenko, I. Managing Sustainable Development Projects Through a Risk-Oriented Framework. *International Journal of Organizational Leadership*. 2025. №14 pp. 95–106. URL: <https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60462>.
45. PeopleForce. URL: <https://peopleforce.io/>.