

УДК 005.95/96:331.1:658.3

JEL: E24, I25, J24, M53, O15

DOI: 10.18524/2413-9998.2025.3(61).340177

М. В. Лихоманов

аспірант кафедри економіки, підприємництва та торгівлі

E-mail: timberchemistry@gmail.com

ORCID: 0000-0002-9682-4607

Ужгородський національний університет

вул. Підгірна, 46, м. Ужгород, 88000, Україна

КАДРОВІ РІШЕННЯ З РОЗВИТКУ ТАЛАНТІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ХІМІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті здійснено огляд робіт, присвячених управлінню талантами та підвищенню конкурентоспроможності хімічних підприємств. Проаналізовано проблеми хімічних підприємств, потреби в навчанні та розвитку, виділено підходи розвитку талантів та запропоновано практичні рекомендації для управління хімічним підприємством. На основі аналізу сформовано пропозиції для підвищення конкурентоспроможності хімічного підприємства. Показано, що сучасні проблеми підприємств галузі — дефіцит кваліфікованих кадрів, неузгодженість існуючої підготовки з практичними потребами, низький рівень цифрової адаптації та економічні ризики, потребують включення в управління підприємством програми дій по розвитку талантів. Обґрунтовано важливість інвестування у корпоративне навчання та розвиток талантів, що сприяє інтеграції працівників у виробничі процеси, формуванню корпоративної культури та підвищенню операційної ефективності. Виділено актуальні підходи навчання та розвитку: e-learning, гейміфікація, наставництво.

Ключові слова: людський капітал, управління талантами, електронне навчання, конкурентоспроможність, напрями розвитку, управління підприємствами, ефективність, навчання та розвиток, продуктивність праці, економічне зростання.

Вступ. Хімічна галузь сьогодні перебуває в умовах постійної трансформації: цифровізація бізнес-процесів, глобалізація, підвищення екологічних вимог, зростаючий дефіцит кваліфікованих робітників, спеціалістів та керівників зумовлюють потребу у формуванні нових стратегій управління кадрами. Ефективне використання ресурсів стає стратегічною задачею при управлінні підприємством, яке прагне залишатися конкурентоспроможним. Постійний розвиток технологій, зміна споживчих потреб сприяє загостренню конкуренції серед хімічних підприємств, що зумовлює потребу у гнучкому підлаштуванні управління до

змін ринку. У цих умовах саме розвиток талантів стає визначальним фактором, що забезпечує не лише поточну операційну ефективність, а й довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Актуальність підсилюється тим, що значна частина молодих фахівців віддає перевагу роботі у сфері ІТ та послуг, тоді як промисловість і, зокрема, хімічне виробництво, стикаються з потребою в талановитих кадрах. Це створює виклик для компаній: залучати, утримувати та розвивати таланти, формуючи ціннісну пропозицію, яка виходить за межі матеріальної винагороди та включає можливості для кар'єрного зростання, залучення у важливих проектах, реалізації на робочому місці, проходження електронного навчання за внутрішніми програмами із здобуванням необхідних компетенцій для роботи на хімічному підприємстві.

Існує необхідність розробки рекомендацій для підвищення конкурентоспроможності хімічних підприємств на основі посилення людського капіталу, поєднання методологічних підходів соціальних наук для впровадження розвитку талантів відповідно потреб виробництва.

Огляд літератури. В останні роки хімічні підприємства стикаються з рядом викликів: конкуренція з імпортними товарами (підприємства-дистриб'ютори, без створення виробництв та робочих місць), цифрова трансформація, необхідність відповідати екологічним і регуляторним стандартам, міжнародним договорам глобальної інтеграції ринків, зростання цін на енергоносії, вплив пандемії на ланцюги постачання, ризики воєнного часу, кадровий колапс через мобілізацію та вимушену міграцію [1–6]. Перелічені фактори зумовлюють потребу в системних рішеннях щодо навчання та розвитку талантів відповідно потреб хімічного підприємства.

Сучасні проблеми конкурентоспроможності хімічного підприємства:

- впровадження цифровізації іноземними хімічними компаніями [1–2];
- ризики безпеки та стійкості виробництва у мінливих умовах [3–5];
- вразливість збуту продукції та зовнішньоекономічної діяльності [4];
- потреба в кваліфікованому персоналі [1–6].

Можна виділити останній напрям як внутрішній чинник, який будь-яке підприємство може проактивно розвивати. Актуальна потреба у вирішенні наступних задач: відсутність або невідповідність знань, необхідність в практичній перепідготовці персоналу, який є тут та зараз, мотиваційні проблеми залучення та утримання талантів.

Рішення що пропонуються авторами в сучасних дослідженнях за на-

прямом конкурентоспроможності розділяються за напрямом фінансового стимулювання переробних підприємств, високотехнологічних стратегій розвитку та підвищення кадрового потенціалу [7–15]. Але сподівання на дотації та державне фінансування є реактивним, якщо мова йде про займання лідерських позицій на ринку. Потрібна розробка конкурентної стратегії, що поєднує цифрову трансформацію з розробкою інновації у хімічному виробництві та управлінні підприємством. Тому свідоме управління людським капіталом має виступати драйвером для економічного зростання та зміцнення позицій на глобальних ринках.

Перспективним напрямом залучення студентів та молодих фахівців до програм стажування, дуальної освіти та практично-наукових центрів дозволить компенсувати відтік кадрів і закласти фундамент для довгострокової кадрової стабільності. Авторами показано що сегмент управління талантами має бути ключовим напрямом інвестицій у людський капітал [16–21]. Але тема розвитку талантів хімічних підприємств залишилася не опрацьованою та потребує подальшого дослідження.

Метою статті є розширити знання за напрямом навчання та розвитку талантів та проаналізувати інструменти, які можуть бути застосовані при організації розвитку талантів для підвищення конкурентоспроможності хімічних підприємств.

Відповідно до мети дослідження поставлено наступні завдання:

- дослідити сучасні перешкоди підвищенню конкурентоспроможності хімічного підприємства;
- сформулювати кадрові рішення по нівелюванню визначених перешкод;
- запропонувати поєднання підходів для створення програми впровадження розвитку талантів на підприємстві.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та виконання завдань дослідження використані наступні методи: огляд наукових джерел за напрямом, зокрема з використанням пошукових систем та баз рефератів та статей ScienceDirect, PubMed, Google Scholar, Open Ukrainian Citation Index (OUCI), порівняльний аналіз, систематизація та класифікація підходів управління, синтез та адаптація методів, двоетапний аналіз проблеми-рішення з урахуванням особливостей та потреб хімічного підприємства в актуальних умовах.

Результати та обговорення. Роботодавці хімічної галузі відчувають нестачу персоналу з потрібними компетенціями, в тому числі су-

часними цифровими (цифрові інструменти управління, ШІ, аналітика даних) та спеціальними навичками (для роботи на унікальному вимірювальному обладнанні, якого в навчальних лабораторіях ВНЗ немає). Тоді як освітні програми дають базовий набір знань, дистанційне навчання без практичних занять в лабораторіях зумовлює відсутність навичок з хімічними зразками. Відтак підприємства мають або інвестувати додаткові кошти у перепідготовку, або конкурувати за обмежену кількість розвинутих професіоналів. При цьому у роботодавців когнітивне викривлення що інженер або менеджер має прийти та «все вміти»; так само як стажування не є підготовкою новенького до ефективної роботи в конкретних умовах хімічного підприємства, а є випробуванням на конкурування з іншими співробітниками. Подібні підходи не спонукають молоде покоління залишитися працювати.

Воєнні ризики впливають на персонал, безперервність ланцюгів постачання і роботу виробничих майданчиків. Впливає на ситуацію також вимушена міграція, дефіцит у водіях, механіках, інженерах, витрати на релокацію підприємств в інші області. Відповідно підвищується важливість адаптивних HR-стратегій до планів неперервності бізнесу. Додає складності залежність від імпорту полімерної сировини, складність виходу на зовнішні ринки. Рішенням може стати стратегія конкурентних переваг у створенні підприємств глибокої переробки від сировини до товарів з високою доданою вартістю. Це ключ для стабільності переробної промисловості та підвищення загального добробуту населення країни.

Малий розмір зарплатні інженерних спеціальностей призводить до низької популярності хіміко-технологічних спеціальностей серед абітурієнтів. Мала привабливість робочих місць (особливо для молоді) в умовах «відкладених кар'єрних перспектив», недостатні програми навчання та розвитку (далі — L&D) посилюють текучість і ускладнюють формування кадрового резерву.

Незважаючи на доступність інформаційних технологій, багато хімічних підприємств не мають чіткої цифрової стратегії, інтеграції інформаційних технологій та підготовки компетентного персоналу для впровадження цифрових рішень. Також слабо впроваджений аналіз рівня науки та техніки, що формує відставання та моральне старіння технологій на підприємстві.

Дефіцит потрібних навичок особливо критичний для реалізації проєктів цифрової трансформації. Наприклад, без персоналу на хімічному

підприємстві, який вмiє обробляти даннi, проводити калiбрування, програмувати контролери сучасне обладнання та роботизованi системи працюють неефективно.

Поєднання наведених факторiв знижує конкурентоспроможнiсть хiмiчного підприємства, підвищує операцiйнi витрати, погiршує позицiї та просування продуктiв. Виокремленi перешкоди, кадровi рiшення та очiкуваний ефект структуровано в табл. 1.

Таблиця 1. Кадровi рiшення для підвищення конкурентоспроможнiсть хiмiчних підприємств

Перешкоди	Кадровi рiшення	Очiкуваний ефект
Вiдтiк кадрiв в iншi галузi або краiни	Впровадження прогресивних програм заохочення, грейдiнг за досягненнями, створення кадрового резерву	Залучення та утримання талантiв
Невiдповiднiсть компетенцiй персоналу потребам підприємства	Програми адаптацiї, перенавчання та підвищення квалiфiкацiї, L&D, розвиток внутрiшнiх наставникiв	Пiдвищення ефективностi працi та конкурентоспроможностi підприємства
Низький рiвень цифрової органiзацiї підприємства	Фiнансування цифрової модернiзацiї бiзнес-процесiв, навчання IT та автоматизацiї	Прозорiсть, контроль, об'єктивнiсть, зменшення витрат, прийняття рiшень на основi фактичних даних
Висока залежнiсть вiд iмпорту мономерiв та сировини	R&D-центри, iнновацiйнi стратегiї хiмiї з вiдновлювальної рослинної сировини, ферментацiї та бiополiмерiв	Стiйкий розвиток та пiдвищення iнвестицiйної привабливостi
Економiчна нестабiльнiсть	Управлiнський аналiз, розвиток маркетингових iнструментiв, адаптивнi бiзнес-моделi оснований на економiчному аналiзi (SWOT, PESTLE, тощо)	Обгрунтованi стратегiчнi рiшення, гнучкiсть бiзнесу
Слабка iнтеграцiя молодi в хiмiчну галузь	Маркетинг персоналу, програми стажування, партнерство з унiверситетами, пiдтримка молодi в забезпеченi житлом	Пiдвищення привабливостi бренду роботодавця, створення цiкавих пропозицiй

Недостатня увага до розвитку талантів	Інтеграція розвитку талантів в стратегію управління підприємством, визначення потреб бізнесу, здібностей, розвиток компетенцій	Реалізація кадрового потенціалу
---------------------------------------	--	---------------------------------

Джерело: розроблено автором з урахуванням [1-15]

Розвиток талантів є ключовим чинником стійкого зростання та підвищення конкурентоспроможності хімічних підприємств. У сучасних умовах цифровізації, зростання вимог до інноваційності та високого рівня професійної підготовки працівників, інвестування в корпоративне навчання та розвиток талантів стає стратегічним напрямом зростання бізнесу [16]. Навчання на виробництві забезпечує інтеграцію працівників у виробничі процеси, формування корпоративної культури та розвиток як професійних, так і управлінських компетенцій [17]. Його перевага полягає у тісному зв'язку з конкретними потребами підприємства, однак цей інструмент часто потребує значних фінансових і часових витрат. Тому розвиток e-learning, дозволить масштабувати навчання та розвиток, автоматизувати навчання необмеженої кількості працівників незалежно від їхнього розташування [18]. Крім того, цифрові платформи управління навчанням LMS¹ знижують витрати на організацію навчання, але вимагають застосування принципів підтримки уваги працівників в процесі надбання знань та навичок. Одним з яких є гейміфікація навчання, яка посилює мотивацію і підвищує залученість, роблячи процес навчання більш інтерактивним і привабливим [19]. Підхід особливо ефективний при засвоєнні складних технологічних процесів. Проте його впровадження потребує ретельного методичного супроводу, щоб уникнути поверхневого сприйняття завдань. Тому що головне в навчанні та розвитку талантів – це надати необхідне розуміння процесів, скорегувати поведінку та направити ентузіазм на рішення задач, важливих для підприємства. Для цього доцільно інтегрувати L&D програми в існуючу систему управління підприємством. Зазвичай з системою управління якістю, що дозволить пов'язати навчання персоналу з підвищенням операційної ефективності та зниженням ризиків утворення невідповідностей [20]. Таким чином створюється довгострокова цінність для бізнесу. Навчання та розвиток вбудовуються в існуючі процеси, відповідно до вимог стандартів управління (ISO 9001, ISO 22000,

¹ Learning Management Systems — платформи для навчання, наприклад Google class

ISO 22716) або інших правил, специфічних до діяльності підприємства.

Стратегічні інвестиції у розвиток і утримання талантів формують висококваліфікований кадровий резерв, сприяють зростанню інноваційності та підвищують ефективність діяльності підприємств [21]. Але інвестиції націлені на довгостроковий ефект та мають високу залежність від лідерства керівництва.

Сам по собі жоден інструмент не є універсальним. Найбільш ефективним для хімічних підприємств є комплексний підхід, що поєднує в корпоративному навчанні наставництво, e-learning з елементами гейміфікації, інтеграцію з управлінням якістю та стратегічні інвестиції у розвиток талантів. Така система навчання та розвитку забезпечує не лише адаптацію працівників до нових умов, а й формує гнучку, мотивовану та інноваційно орієнтовану команду, що підвищує довгострокову конкурентоспроможність компанії.

Для підвищення конкурентоспроможності доречно розвивати пріоритетні напрямки по роботі з розвитку талантів: встановлення потреб бізнесу, розподіл потреб на ролі та необхідні компетенції, формування відбору за високим потенціалом, показниками в роботі, мотивацією та схильністю, оцінка відповідності компетенцій ролі, проведення навчання та розвитку талантів.

На хімічних підприємства доцільно інтегрувати L&D в систему управління підприємством. Поєднати адміністративні витрати в менеджерів з навчання, аналітиків та агентів змін з чіткими завданнями розвитку бізнесу. Зробити цільові вкладення у цифрові навички, програми мікронавчання для виробничого персоналу та сертифікаційні напрями (співпраця з провайдерами курсів, консультантами, навчальними закладами). Впровадити партнерство з закладами освіти, як активне стажування з гарантією працевлаштування, дуальна підготовка, пошук грантових програм спільно з ВНЗ, виробничо-орієнтоване навчання. Підвищити організаційну стійкість допоможе створення кадрового резерву, планів взаємної підміни на випадок лікарняних та відпусток, мобільні робочі станції для роботи онлайн, механізми дистанційної підтримки для працівників у кризових ситуаціях; інші кадрові міри для воєнного часу.

Ключові напрями нарощення конкурентоспроможності хімічних підприємств в розвитку та залученні талантів в інноваціях, використанні локальних переваг, проведенні інвестицій по зменшенню залежності

від імпортуючих постачальників, зміцненні експортних позицій, підтримці напрямів відновлювальної енергетики, рециклінгу, збільшення вирощування біомаси, проведення ферментації, синтезу та перетворення біополімерів, отримання смако-ароматичних добавок, біологічно-активних та лікарських речовин. Мотивувати й утримувати таланти через ціннісну пропозицію роботодавця — конкурентні пакети пропозицій по самореалізації, зручна для користувачів платформа для навчання, чіткі кар'єрні плани, наставництво, визнання досягнень та гнучкі умови праці. Заходи знижують підвищують привабливість компанії для вмотивованого творчого персоналу.

Дорожня карта проекту імплементації кадрових заходів по розвитку талантів підприємства включає наступні етапи: 1) визначення стратегічних цілей (1 міс.); 2) аналіз та визначення критичних компетенцій персоналу, знаходження високого потенціалу (орієнтовно 2 міс.); 3) створення програм розвитку, покладання на талантів створення таких програм, оплачувані зовнішні навчання (2–6 міс.); 4) впровадження L&D, електронного навчання та атестації, навчання наставників, моніторинг показників продуктивності підприємства та навчання (6–18 міс.); 5) залучення талантів в бізнес-процесах підприємства, масштабування навчальних програм на весь персонал, інтеграція показників L&D процесів у систему управління підприємством.

Висновки. У процесі дослідження встановлено, що актуальні проблеми хімічних підприємств — дефіцит кваліфікованих кадрів, слабка інтеграція молоді в хімічній галузі, потреба в довчанні практичним навичкам на робочому місці, недостатній рівень цифрової трансформації, зовнішньоекономічні виклики та наслідки воєнного періоду, які формують виклики для діяльності хімічних підприємств. Подолання цих перешкод можливе через системний підхід до управління людським капіталом — впровадження заходів по розвитку талантів. Подальші дослідження доцільно провести в напрямі мотивування та утримання талантів.

Проаналізовано підходи до розвитку талантів та окреслено можливості їх інтеграції в управління підприємствами хімічної галузі. Серед ключових рішень з розвитку талантів виокремлено: програми наставництва, перенавчання, e-learning із застосуванням гейміфікації, дуальну освіту, інтеграцію навчальних процесів у систему управління підприємства. Поєднання вказаних підходів дозволить одночасно нарощувати професійні компетенції кадрів, розвивати таланти та реалізовувати їх

потенціал, формувати корпоративну культуру та забезпечувати гнучку адаптацію до змін, що підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Список використаної літератури

1. Попко О., Саламаха О. Проблеми та перспективи розвитку підприємств хімічної промисловості в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-121> (дата звернення: 15.09.2025).
2. Покровська Н. М. Проблеми і перспективи цифрової трансформації підприємств хімічної галузі України. *Ефективна економіка*. 2023. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.10.28> (дата звернення: 15.09.2025).
3. Соболева Г. Г. Аналіз і організація діяльності підприємств хімічної галузі. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2025. Т. 4, № 1. С. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20250401.01> (дата звернення: 15.09.2025).
4. Зварич Р., Дем'янюк О., Починок Н. Зовнішньоекономічні пріоритети України на глобальному ринку хімічної промисловості. *Вісник економіки*. 2023. Вип. 4. С. 232–242. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.04.232> (дата звернення: 15.09.2025).
5. Чередніченко С. В. Ринок праці національної економіки: проблеми військового періоду. *Причорноморські економічні студії*. 2025. Вип. 91. С. 74–81. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-11> (дата звернення: 15.09.2025).
6. Comparative analysis of skill shortages, skill mismatches, and the threats of migration in labor markets: A sectoral approach in North Macedonia, Türkiye, Ethiopia, and Ukraine / V. Svetkoska, P. Trpeski, I. Ivanovski et al. *Social Sciences*. 2025. Vol. 14, No. 5. Art. 294. DOI: <https://doi.org/10.3390/socsci14050294> (дата звернення: 15.09.2025).
7. Бойко І. В. Державне фінансове регулювання як фактор конкурентоспроможності переробної промисловості України. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 5(287). С. 214–223. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-287-214-223> (дата звернення: 15.09.2025).
8. Науменко Ю. В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті відновлення економіки України. *Economic Journal Odessa Polytechnic University*. 2025. № 1(31). С. 53–61. DOI: <https://doi.org/10.15276/ej.01.2025.5> (дата звернення: 15.09.2025).
9. Асланян О. І. Аналіз впливу інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 52–57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-9> (дата звернення: 15.09.2025).
10. Сень О. В., Коваленко М. В., Книш В. В. Розвиток кадрового потенціалу підприємства в сучасних умовах: теоретичні та практичні аспекти. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. Вип. 70. С. 107–113. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct70-19> (дата звернення: 15.09.2025).
11. Мельник М. М. Молодіжний сегмент ринку праці у контексті розвитку людського капіталу України. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 5(287). С. 289–302. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-287-289-302> (дата звернення: 15.09.2025).

12. Пітюлич М., Кубіній Н., Тізеш П. Механізми транскордонного співробітництва та людський потенціал: стратегічна взаємодія. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 340(2). С. 623–628. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-99> (дата звернення: 15.09.2025).
13. Кириленко О. М., Новак В. О., Лук'яненко М. О. Розвиток та управління талантами в системі HR-менеджменту. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 12. С. 34–37. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.12.7> (дата звернення: 15.09.2025).
14. Підвищення конкурентоспроможності бізнес-організацій через управління талантами / О. Г. Вагонова, Л. В. Касьяненко, Н. М. Романюк та ін. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 21. С. 32–38. DOI: <https://doi.org/10.32702/23066814.2024.21.32> (дата звернення: 15.09.2025).
15. Плаксюк О., Горватова В., Якушев О. Людський капітал як фактор підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії. *Академічний огляд*. 2023. № 1(58). С. 160–174. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-1-58-12> (дата звернення: 15.09.2025).
16. Кравченко О., Кравченко Ю. Інвестиція в майбутнє: розвиток та утримання талановитих працівників. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-71> (дата звернення: 15.09.2025).
17. Хілуха О. А. Корпоративне навчання в процесі розвитку персоналу. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 4(74). С. 54–59. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2021-74-8> (дата звернення: 15.09.2025).
18. Dereń A. M., Skonieczny J., Łukaszczykiewicz S. E-learning as an instrument for managing knowledge in the field of sustainable development in a chemical company in Poland. *Sustainability*. 2022. Vol. 14. Art. 8351. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14148351> (дата звернення: 15.09.2025).
19. Halachev P. Gamification as an e-learning tool: a literature review. *E-Learning Innovations Journal*. 2024. Vol. 2, No. 2. P. 4–20. DOI: <https://doi.org/10.57125/ELIJ.2024.09.25.01> (дата звернення: 15.09.2025).
20. Sahoo S. Process quality management and operational performance: exploring the role of learning and development orientation. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 2020. Vol. 39, No. 5. P. 1190–1208. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJQRM-12-2020-0398> (дата звернення: 15.09.2025).
21. Fegade T., Sharma P. Exploring the impact of employee training and development on organizational efficiency and effectiveness: a systematic literature review. *IOSR Journal of Business and Management*. 2023. Vol. 25, No. 4. P. 56–63. DOI: <https://doi.org/10.9790/487X-2504015663> (дата звернення: 15.09.2025).

Стаття надійшла 28.09.2025 року

M. V. Lykhanov

PhD student (Economics),

E-mail: timberchemistry@gmail.com

ORCID: 0000-0002-9682-4607

Uzhhorod National University
46 Pidhirna St., Uzhhorod, 88000, Ukraine

HR SOLUTIONS FOR TALENT DEVELOPMENT AS A TOOL FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF A CHEMICAL ENTERPRISE

The article examines the role of Talent Development as a Tool in increasing the Competitiveness of a Chemical Enterprise under conditions of modern challenges. The study highlights that the current problems of the Chemical Industry — shortage of skilled personnel, mismatch between educational training and practical requirements, insufficient digital adaptation, and external economic risks — require a comprehensive and systematic response. Talent Development is viewed as an instrument for ensuring sustainable growth, fostering innovation capacity, and creating long-term business resilience.

The importance of investing in corporate Learning and Development (L&D) programs is substantiated, as they contribute to workforce integration into production processes, support corporate culture formation, and enhance both professional and managerial competencies. Key tools of Talent Development are corporate school, mentorship, e-learning platform, gamification, dual education with higher education institutions. Particular emphasis is placed on the integration of L&D programs into Enterprise Management Systems, especially through alignment with International standards. Such integration connects workforce development with operational efficiency improvements, reduction of production risks, and enhanced audit performance.

The findings demonstrate that long-term Competitiveness of a Chemical Enterprise depends on strategic investments in attracting, developing and retaining talent. These investments help build a highly qualified Talent pool, strengthen innovation-driven activities, and ensure the adaptability of companies in volatile environments. A comprehensive approach that combines corporate learning, digital solutions with gamification, quality management integration, and continuous professional development creates flexible, motivated, and innovation-oriented teams. This system not only supports employee adaptation to new conditions but also generates sustainable competitive advantages for Chemical Enterprises.

Keywords: human capital, talent management, e-learning, competitiveness, development trends, enterprise management, efficiency, learning and development, labor productivity, economic growth.

References

1. Popko, O., & Salamakha, O. (2025). Problemy ta perspektyvy rozvytku pidprijemstv khimichnoi promyslovosti v umovakh tsyfrovoi transformatsii [Problems and prospects of development of chemical industry enterprises under digital transformation]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (71), 121. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-121> [in Ukrainian].
2. Pokrovska, N. M. (2023). Problemy i perspektyvy tsyfrovoi transformatsii pidprijemstv

- khimichnoi haluzi Ukrainy [Problems and prospects of digital transformation of enterprises in the chemical industry of Ukraine]. *Efektivna Ekonomika*, (10), 28. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.10.28> [in Ukrainian].
3. Sobolieva, H. H. (2025). Analiz i orhanizatsiia diialnosti pidpriemstv khimichnoi haluzi [Analysis and organization of activities of chemical industry enterprises]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 4(1), 1–8. <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20250401.01> [in Ukrainian].
 4. Zvarych, R., Demianiuk, O., & Pochynok, N. (2023). Zovnishnoekonomichni priorityty Ukrainy na hlobalnomu rynku khimichnoi promyslovosti [Foreign economic priorities of Ukraine in the global chemical industry market]. *Visnyk Ekonomiky*, (4), 232–242. <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.04.232> [in Ukrainian].
 5. Cherednichenko, S. V. (2025). Rynok pratsi natsionalnoi ekonomiky: problemy viiskovoho periodu [Labor market of the national economy: Problems of the wartime period]. *Prychornomorski Ekonomichni Studii*, (91), 74–81. <https://doi.org/10.32782/bses.91-11> [in Ukrainian].
 6. Cvetkoska, V., Trpeski, P., Ivanovski, I., et al. (2025). Comparative analysis of skill shortages, skill mismatches, and the threats of migration in labor markets: A sectoral approach in North Macedonia, Türkiye, Ethiopia, and Ukraine. *Social Sciences*, 14(5), 294. <https://doi.org/10.3390/socsci14050294>
 7. Boiko, I. V. (2025). Derzhavne finansove rehuliuвання yak faktor konkurentospromozhnosti pererobnoi promyslovosti Ukrainy [State financial regulation as a factor of competitiveness of the processing industry of Ukraine]. *Aktualni Problemy Ekonomiky*, 5(287), 214–223. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-287-214-223> [in Ukrainian].
 8. Naumenko, Yu. V. (2025). Stratehii pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv v konteksti vidnovlennia ekonomiky Ukrainy [Strategies for increasing enterprise competitiveness in the context of Ukraine's economic recovery]. *Economic Journal Odessa Polytechnic University*, 1(31), 53–61. <https://doi.org/10.15276/ej.01.2025.5> [in Ukrainian].
 9. Aslanian, O. I. (2024). Analiz vplyvu innovatsiinoi diialnosti na konkurentospromozhnist pidpriemstv [Analysis of the impact of innovative activity on enterprise competitiveness]. *Ekonomichnyi Prostir*, (189), 52–57. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-9> [in Ukrainian].
 10. Sen, O. V., Kovalenko, M. V., & Knysh, V. V. (2023). Rozvytok kadrovoho potentsialu pidpriemstva v suchasnykh umovakh: teoretychni ta praktychni aspekty [Development of enterprise human resources in modern conditions: Theoretical and practical aspects]. *Ekonomika ta Upravlinnia Pidpriemstvamy*, (70), 107–113. <https://doi.org/10.32782/infrastruct70-19> [in Ukrainian].
 11. Melnyk, M. M. (2025). Molodizhnyi sehment rynku pratsi u konteksti rozvytku liudskoho kapitalu Ukrainy [Youth segment of the labor market in the context of human capital development in Ukraine]. *Aktualni Problemy Ekonomiky*, 5(287), 289–302. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-287-289-302> [in Ukrainian].
 12. Pitiulych, M., Kubiniy, N., & Tizesh, P. (2025). Mekhanizmy transkordonnoho spivrobotnytstva ta liudskyi potentsial: stratehichna vzaiemodiia [Cross-border cooperation mechanisms and human potential: Strategic interaction]. *Herald of*

Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 340(2), 623–628.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-99> [in Ukrainian].

13. Kyrylenko, O. M., Novak, V. O., & Lukianenko, M. O. (2023). Rozvytok ta upravlinnia talantamy v systemi HR-menedzhmentu [Development and talent management in the HR management system]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, (12), 34–37. <https://doi.org/10.37634/efp.2023.12.7> [in Ukrainian].
14. Vahonova, O. H., Kasianenko, L. V., Romaniuk, N. M., et al. (2024). Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti biznes-orhanizatsii cherez upravlinnia talantamy [Increasing competitiveness of business organizations through talent management]. *Investytsii: Praktyka ta Dosvid*, (21), 32–38. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.21.32> [in Ukrainian].
15. Plaksiuk, O., Horvatova, V., & Yakushev, O. (2023). Liudskiy kapital yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti ta konkurentospromozhnosti kompanii [Human capital as a factor of increasing efficiency and competitiveness of a company]. *Akademichnyi Ohliad*, 1(58), 160–174. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-1-58-12> [in Ukrainian].
16. Kravchenko, O., & Kravchenko, Yu. (2024). Investytsiia v maibutnie: rozvytok ta utrymanna talanovytykh pratsivnykiv [Investment in the future: Development and retention of talented employees]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (62), 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-71> [in Ukrainian].
17. Khilukha, O. A. (2021). Korporatyvne navchannia v protsesi rozvytku personalu [Corporate training in the process of personnel development]. *Naukovyi Pohliad: Ekonomika ta Upravlinnia*, 4(74), 54–59. <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2021-74-8> [in Ukrainian].
18. Dere'n, A. M., Skonieczny, J., & Łukaszczykiewicz, S. (2022). E-learning as an instrument for managing knowledge in the field of sustainable development in a chemical company in Poland. *Sustainability*, 14, 8351. <https://doi.org/10.3390/su14148351>
19. Halachev, P. (2024). Gamification as an e-learning tool: A literature review. *E-Learning Innovations Journal*, 2(2), 4–20. <https://doi.org/10.57125/ELIJ.2024.09.25.01>
20. Sahoo, S. (2020). Process quality management and operational performance: Exploring the role of learning and development orientation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 39(5), 1190–1208. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-12-2020-0398>
21. Fegade, T., & Sharma, P. (2023). Exploring the impact of employee training and development on organizational efficiency and effectiveness: A systematic literature review. *IOSR Journal of Business and Management*, 25(4), 56–63. <https://doi.org/10.9790/487X-2504015663>