

КРИВЕНКО НАТАЛЯ СЕРГІЇВНА

Допускається до захисту:
Завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки
д-р. екон. наук, професор

_____ О.А. Дороніна
« _____ » _____ 2024 р.

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
КОМПАНІЇ**

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
І.В. Панченко, доцент кафедри
менеджменту та
поведінкової економіки,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Кривенко Н.С. Формування стратегії управління персоналом компанії. Спеціальність 073 Менеджмент. Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький Національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

В теоретичному розділі досліджено сутність стратегії управління персоналом компанії та її основні типи; розглянуто процес стратегічного управління персоналом компанії; визначено стратегічну роль кадрової служби та менеджерів.

Проведено аналіз основних організаційно-економічних та фінансових показників діяльності ТОВ «Макош»; досліджено кадровий потенціал та структуру персоналу; проаналізовано кадрову політику та стратегічні засади управління персоналом компанії.

Визначено стратегічні напрями удосконалення діяльності кадрової служби з підбору, адаптації та розвитку персоналу; розроблено рекомендації щодо удосконалення HR-бренду в контексті формування стратегії управління персоналом ТОВ «Макош».

Ключові слова: кадрова стратегія, персонал, управління персоналом, HR-бренд, рекрутинг персоналу.

78 с., 8 табл., 24 рис., 4 додатки, 35 джерел.

Kryvenko N. Formation of the HR management corporate strategy. Specialty 073 Management. Educational Program «Management of organizations and administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024.

The theoretical section examines the essence of the company's HR strategy and its main types; considers the process of strategic HR management of the company; defines the strategic role of the HR department and managers.

The analysis of the main organizational, economic and financial indicators of the activities of LLC Makosh was carried out; the personnel potential and personnel

structure were studied; the personnel policy and strategic principles of the company's HR management were analyzed.

Strategic directions for improving the activities of the HR department in the selection, adaptation and development of personnel have been identified; recommendations have been developed for improving the HR brand in the context of forming the personnel management strategy of Makosh LLC.

Keywords: HR-strategy, personnel, HR-management, HR-brand, personnel recruitment.

78 p., 8 tabl., 24 fig., 4 applications, bibliography: 35 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ	8
1.1 Теоретична сутність і типологія стратегії управління персоналом компанії.....	8
1.2 Процес стратегічного управління персоналом компанії	18
1.3 Стратегічна роль кадрової служби та менеджерів.....	26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КАДРОВО-ЕКОНОМІЧНОГО ТА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «МАКОШ»	32
2.1 Характеристика основних організаційно-економічних та фінансових параметрів діяльності компанії	32
2.2 Дослідження кадрового потенціалу та структури персоналу ТОВ «Макош»	41
2.3 Аналіз кадрової політики та стратегічних засад управління персоналом ТОВ «Макош»	49
РОЗДІЛ 3 КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ.....	57
3.1 Стратегічні напрями удосконалення діяльності кадрової служби з підбору, адаптації та розвитку персоналу ТОВ «Макош»	57
3.2 Удосконалення HR-бренду в контексті формування стратегії управління персоналом ТОВ «Макош»	66
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79
ДОДАТКИ	83

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена зростаючим значенням людського капіталу як ключового ресурсу, що визначає конкурентоспроможність компанії в умовах сучасного динамічного ринку. Сьогодні компанії стикаються з викликами глобалізації, швидкого технологічного прогресу, посилення конкуренції та змін в очікуваннях співробітників щодо умов праці й професійного розвитку. Ефективне управління персоналом стає вирішальним фактором для досягнення стратегічних цілей бізнесу, підвищення продуктивності, адаптації до змін та утримання талантів.

Формування системної стратегії управління персоналом дозволяє синхронізувати цілі організації з потребами співробітників, впроваджувати інноваційні методи розвитку команд, удосконалювати процеси підбору, навчання і мотивації, а також формувати корпоративну культуру і бренд компанії, що сприяє залученості персоналу.

У контексті зазначеного, обрана тема кваліфікаційної роботи є актуальною, має значну теоретичну та практичну цінність для менеджменту компанії, оскільки її дослідження направлене на пошук та розробку ефективних рішень стратегічного характеру в сфері управлінні персоналом.

Мета кваліфікаційної (магістерської) роботи полягає у теоретичному дослідженні особливостей стратегії управління персоналом компанії та розробці організаційно-практичних рекомендацій з її удосконалення.

Сформульована мета передбачає виконання наступних ключових завдань дослідження:

дослідити сутність стратегії управління персоналом компанії та її основні типи;

розглянути стадії та ключові етапи процесу стратегічного управління персоналом компанії;

визначити стратегічну роль кадрової служби та менеджерів;

провести аналіз основних організаційно-економічних та фінансових параметрів діяльності компанії;

дослідити наявний кадровий потенціал та структуру персоналу ТОВ «Макош»;

провести аналіз кадрової політики та стратегічних засад управління персоналом ТОВ «Макош»;

визначити стратегічні напрями удосконалення діяльності кадрової служби компанії;

розробити рекомендації щодо побудови стратегії формування стійкого HR-бренду ТОВ «Макош».

Об'єктом дослідження є стратегія управління персоналом компанії ТОВ «Макош».

Предметом дослідження є принципи, підходи, методи та заходи, що використовуються менеджментом ТОВ «Макош» при формуванні стратегії управління персоналом.

Методи дослідження, що використовуються в роботі: узагальнення, методи індукції та дедукції при формулюванні цілей і завдань дослідження, статистичний порівняльний аналіз, економічний аналіз, SWOT-аналіз, системний підхід.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в доведенні теоретичних доробок і напрацювань до рівня практичних пропозицій та рекомендацій з формування стратегії управління персоналом ТОВ «Макош».

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження підготовлено та подано тези в збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції «Відновлення України у повоєнні часи: виклики, стратегічні пріоритети, ресурсне забезпечення, потенціал майбутнього розвитку»; підготовлено статтю за тематикою дослідження для публікації у фаховому виданні «Економіка і суспільство».

Положення, що виносяться на захист. На захист виносяться наступні результати досліджень: пропозиції стратегічного характеру щодо підвищення ефективності діяльності HR-відділу компанії «Макош»; рекомендації щодо побудови стратегії формування стійкого HR-бренду ТОВ «Макош».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна (магістерська) робота складається з наступних змістовних елементів: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Основний зміст роботи викладено на 78 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ

1.1 Теоретична сутність і типологія стратегії управління персоналом компанії

В науковій літературі є багато визначень понять «стратегія» та «стратегія управління персоналом». Доволі поширеною думкою, є твердження про те, що стратегія – це довгостроковий план дій, спрямований на досягнення визначених цілей або вирішення ключових завдань, з урахуванням наявних ресурсів, обмежень та зовнішніх умов [29]. Вона визначає пріоритети, вибір напрямків діяльності та способи реалізації, допомагаючи організації або особі ефективно адаптуватися до змін у середовищі й досягати конкурентних переваг. Стратегія поєднує аналіз поточної ситуації з баченням майбутнього, забезпечуючи узгодженість дій і концентрацію зусиль на найважливіших аспектах.

Необхідність стратегічного управління полягає в тому, щоб забезпечити компанію чітким напрямком розвитку в умовах невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища. Воно дозволяє визначити довгострокові цілі, розробити способи їх досягнення, ефективно використовувати ресурси та реагувати на виклики і можливості, які виникають.

Стратегічне управління допомагає не лише пристосовуватися до змін, а й формувати їх, сприяючи інноваціям, підвищенню конкурентоспроможності та стійкості до ризиків. Це процес, що об'єднує аналіз, планування, реалізацію та контроль, дозволяючи організації зберігати цілісність і досягати бажаних результатів навіть у складних умовах. Стратегічне управління в компанії охоплює два рівні: загальний та функціональний. На загальному рівні формується бізнес-стратегія або стратегія розвитку компанії, на функціональному рівні – розробляються стратегії які фокусуються на певному

функціональному напрямку діяльності (маркетинг, фінанси, інновації тощо), до них зокрема відноситься і кадрова стратегія.

Сутність стратегії розвитку (бізнес-стратегії) компанії полягає у визначенні довгострокових напрямів її зростання та заходів, спрямованих на забезпечення сталого успіху в конкурентному середовищі. Це комплексний план, який враховує внутрішні ресурси, потенціал компанії та зовнішні фактори, щоб досягти стратегічних цілей, таких як збільшення ринкової частки, підвищення фінансової ефективності, освоєння нових ринків чи продуктів, інноваційний розвиток або диверсифікація. Стратегія розвитку передбачає аналіз поточного стану компанії, оцінку ризиків і можливостей, вибір пріоритетів та адаптацію до змін у середовищі. Вона забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів, стимулює інновації та сприяє формуванню довгострокової конкурентної переваги.

Сутність стратегії управління персоналом компанії, в свою чергу, полягає в розробці і реалізації системи заходів, спрямованих на ефективне залучення, розвиток, мотивацію та утримання співробітників, які є ключовим ресурсом для досягнення організаційних цілей [29]. Вона визначає, як компанія управляє людським капіталом, щоб забезпечити його відповідність потребам бізнесу та створити конкурентну перевагу. Така стратегія охоплює планування кадрових ресурсів, створення сприятливих умов праці, розвиток корпоративної культури, управління продуктивністю і стимулювання професійного росту співробітників. Головна мета – забезпечити гармонійне поєднання інтересів організації та її працівників, сприяючи підвищенню ефективності роботи, лояльності персоналу і довгострокового успіху компанії.

Стратегія управління персоналом та стратегія розвитку компанії тісно взаємопов'язані, оскільки успіх останньої значною мірою залежить від ефективного управління людським капіталом.

Стратегія розвитку визначає довгострокові цілі компанії, такі як вихід на нові ринки, впровадження інновацій чи оптимізація операцій, а стратегія управління персоналом забезпечує наявність відповідних кадрів, компетенцій

і корпоративної культури для досягнення цих цілей. Наприклад, якщо компанія прагне до технологічного прориву, кадрова стратегія має зосередитися на залученні і розвитку талантів у сфері технологій.

У свою чергу, стратегічне правління персоналом сприяє формуванню мотиваційного середовища, що стимулює співробітників до продуктивної роботи, яка є основою для реалізації стратегії розвитку. Таким чином, ці стратегії взаємно доповнюють одна одну, забезпечуючи синергію в досягненні як короткострокових, так і довгострокових цілей компанії.

Компетенції персоналу відіграють ключову роль в побудові стратегії управління персоналом компанії. Компетенції персоналу - це сукупність знань, навичок, умінь, особистісних якостей і професійних цінностей, які забезпечують ефективне виконання роботи на певній посаді або в межах конкретної організації. Вони охоплюють як технічні аспекти, пов'язані зі спеціалізованими знаннями чи практичними вміннями, так і поведінкові характеристики, такі як комунікабельність, лідерські якості, здатність до роботи в команді, адаптивність та емоційний інтелект.

Компетенції персоналу також включають мотиваційні чинники, здатність до саморозвитку та відповідність корпоративним цінностям організації. Їх можна розділити на базові (універсальні для всіх працівників) та специфічні (які потрібні для виконання конкретних професійних завдань).

Ефективне управління компетенціями є ключовим фактором у досягненні стратегічних цілей організації, адже воно сприяє підвищенню продуктивності праці, якості виконання завдань і загальної конкурентоспроможності компанії на ринку.

Науковці та практики в сфері менеджменту виділяють декілька рівнів компетенцій персоналу [14; 29]. Ця градація зображена на рисунку 1.1. Розглянемо нижче, чим ці компетенції відрізняються в залежності від рівня на якому знаходяться.



Рисунок 1.1 – Рівні компетенцій персоналу компанії

Як бачимо, на базовому рівні знаходяться професійні компетенції (їх ще називають *hard-skills*) - це специфічні знання, навички та вміння, які необхідні для виконання завдань у межах конкретної професійної діяльності. Вони визначають здатність працівника виконувати технічні та спеціалізовані завдання, наприклад, знання технологій, методик або обладнання, характерних для певної професії.

Рольові компетенції охоплюють знання і вміння, які відповідають виконанню певної ролі в організації. Ці компетенції пов'язані з поведінкою, очікуваною від працівника у певній посаді чи соціальній ролі, наприклад, лідерство, наставництво, комунікація чи підтримка команди. Цей рівень характерний для менеджерів.

Функціональні компетенції - це сукупні навички й знання працівників, що забезпечують виконання функціональних обов'язків у межах певного підрозділу або напряму діяльності. Вони охоплюють сфери, пов'язані із конкретними завданнями в рамках бізнес-функцій, наприклад, фінансовий аналіз, маркетинг, управління проєктами чи логістика.

Стратегічні компетенції пов'язані зі здатністю мислити стратегічно, аналізувати майбутні ризики й можливості, ухвалювати рішення, які сприяють досягненню довгострокових цілей організації. Ці компетенції характерні для керівників вищого рівня, які формують стратегію організації та координують її реалізацію.

Окремо слід виділити унікальні компетенції. У контексті працівника це можуть бути спеціальні навички, унікальний досвід чи здатність вирішувати завдання, які є складними або рідкісними в певній галузі. Наприклад, це може бути глибоке знання у вузькій сфері, творче мислення або володіння унікальними технологіями.

Для організації унікальні компетенції - це ті характеристики, які створюють їй конкурентну перевагу на ринку. Вони можуть включати інноваційні бізнес-процеси, запатентовані технології, унікальну корпоративну культуру, виняткові відносини з клієнтами чи партнерські мережі, які неможливо легко скопіювати або відтворити.

Модель стратегії управління персоналом, заснована на компетенціях, спрямована на створення, розвиток і управління системою ключових компетенцій, які необхідні для досягнення стратегічних цілей компанії. Компетенції в цьому контексті визначаються як поєднання знань, навичок, поведінкових характеристик і цінностей, що забезпечують успішне виконання завдань у конкретних ролях чи професійних сферах.

Основні елементи кадрової стратегії, заснованої на компетенціях, представлені нижче.

1. Ідентифікація компетенцій. Визначення ключових компетенцій, які відповідають стратегічним цілям організації. Це можуть бути технічні (жорсткі) компетенції, наприклад знання технологій, або поведінкові (м'які), такі як комунікаційні навички чи лідерські якості.

2. Розробка профілів компетенцій. Створення чітких описів необхідних компетенцій для кожної посади, включаючи їхній рівень розвитку, який очікується для ефективного виконання роботи.

3. Оцінювання компетенцій. Використання інструментів оцінювання, таких як співбесіди, тестування чи центри оцінювання, для визначення поточного рівня компетенцій співробітників.

4. Розвиток компетенцій. Планування навчання та розвитку, спрямованих на підвищення кваліфікації співробітників. Це включає тренінги, наставництво, коучинг або участь у спеціальних програмах.

5. Управління ефективністю. Впровадження системи оцінки результатів роботи, що базується на відповідності компетенцій вимогам посади і досягненням стратегічних цілей.

6. Мотивація та кар'єрний розвиток. Використання компетенцій для формування системи мотивації, просування по службі та планування кар'єри.

Отже, ця модель дозволяє компаніям зосередити увагу на розвитку саме тих навичок і якостей, які є критичними для їхнього успіху, забезпечуючи узгодженість між потребами бізнесу та потенціалом працівників. Вона також сприяє підвищенню прозорості процесів управління персоналом і створенню умов для безперервного професійного росту співробітників.

В науковій літературі найбільш поширеними є два основних типи моделей оцінки компетенцій – бендова та індикативна.

Бендова модель оцінки компетенцій (від англ. *band* — рівень, діапазон) класифікує компетенції за рівнями розвитку, створюючи шкалу прогресії для кожної компетенції. Вона дозволяє оцінити ступінь володіння конкретною навичкою чи поведінковою характеристикою, визначаючи, на якому рівні знаходиться працівник.

Основними ознаками бендової моделі оцінки компетенцій є наступні: рівнева структура, тобто компетенції поділяються на кілька рівнів (наприклад, базовий, середній, високий, експертний);

перехід між рівнями означає нарощування знань, умінь і відповідальності - нижчі рівні характеризуються базовими знаннями, вищі - експертністю та стратегічним мисленням;

кожен рівень компетенції має конкретні індикатори, що описують поведінку працівника або його результати, які відповідають цьому рівню;

модель може бути адаптована до різних професійних ролей, але основні принципи оцінювання залишаються незмінними;

прозорість (працівники розуміють, як їм розвиватися, щоб досягти вищих рівнів, що сприяє мотивації).

Індикативна модель оцінки компетенцій зосереджується на чітко визначених індикаторах (показниках) поведінки, які демонструють наявність або відсутність конкретної компетенції.

Основні характерні риси індикативної моделі компетенцій є наступними:

фокус на поведінкових індикаторах (для кожної компетенції розробляються ключові показники, що описують, як саме ця компетенція проявляється у поведінці чи результатах роботи);

індикатори є максимально конкретними, що дозволяє легко оцінювати працівника за заданими критеріями;

ця модель не поділяє компетенції на рівні, а лише вказує, чи відповідає поведінка співробітника очікуваним стандартам;

кожен індикатор має бути описаний таким чином, щоб його можна було об'єктивно оцінити, наприклад, через результати роботи працівника чи спостереження;

модель легко інтегрується в оцінювання, підбір чи розробку навчальних матеріалів.

Кожна з представлених моделей оцінки компетенцій має свої сильні сторони й підходить для різних завдань управління персоналом, в залежності від специфіки діяльності компанії або конкретних посад, під які прописуються компетенції.

Далі розглянемо поширені типи стратегій управління персоналом, сутність яких представлена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Поширені типи стратегій управління персоналом

Тип стратегії	Сутність	Особливості	Сфера використання
Споживацька	Взаємодія базується на взаємних інтересах, але без спільних цінностей і цілей.	Транзакційний підхід, відсутність довгострокового розвитку взаємин, фокус на взаємній вигоді.	Короткострокі завдання або тимчасової зайнятості.
Партнерська	Співпраця на основі взаємної довіри, підтримки та спільних цілей.	Спільні цінності, інвестиції у розвиток працівників, довгострокова перспектива.	Для стабільної команди та довготривалих цілей.
Ідентифікаційна	Працівники ідентифікують себе з організацією та її місією.	Висока лояльність, згуртованість, формування корпоративної культури, максимальна залученість.	Для створення конкурентної переваги через згуртованість.
Інноваційна	Акцент на креативності та створенні умов для інновацій.	Підтримка нестандартного мислення, стимулювання навчання, адаптація до змін.	У технологічних галузях, динамічних ринках.
Репродуктивна	Підтримання стабільності без значних змін.	Мінімальні інвестиції в розвиток, акцент на збереженні існуючих процесів.	У стабільних організаціях, де інновації не є критичними.
Стратегія економії	Скорочення витрат на управління персоналом.	Оптимізація чисельності працівників, мінімізація витрат на навчання та мотивацію.	У кризових ситуаціях або для швидкого зменшення витрат.
Стратегія розвитку	Орієнтація на постійний розвиток компетенцій персоналу.	Інвестиції у навчання, програми кар'єрного росту, розвиток кваліфікації.	В компаніях із довгостроковим і амбіціями.

Окрім зазначених в таблиці типів стратегій з управління персоналом, їх можна умовно розподілити на дві великі групи: організаційні та функціональні.

Організаційні стратегії управління персоналом - це загальні напрямки й принципи менеджменту, що визначають підходи до роботи з персоналом на рівні всієї організації. Вони орієнтовані на забезпечення відповідності кадрової політики загальним стратегічним цілям компанії, формування ефективної організаційної культури та створення умов для розвитку і мотивації всіх працівників.

До організаційних стратегій управління персоналом належать наступні:

1) стратегія розвитку корпоративної культури (спрямована на формування спільних цінностей, норм і поведінки, які підтримують місію та бачення компанії, вона сприяє згуртованості команди, лояльності працівників і узгодженості їхніх дій);

2) стратегія управління змінами (формує підходи до роботи з персоналом під час трансформаційних процесів у компанії, таких як реорганізація, цифровізація або зміна бізнес-моделі);

3) стратегія управління трудовими відносинами (охоплює підходи до формування взаємин між працівниками та роботодавцем, включаючи вирішення конфліктів, забезпечення дотримання трудового законодавства та організацію роботи профспілок).

Ці стратегії мають комплексний характер і визначають, як організація буде залучати, розвивати та підтримувати персонал, щоб досягти своїх бізнес-цілей і зберегти конкурентну перевагу.

Функціональні стратегії управління персоналом є більш конкретними і спрямованими на реалізацію окремих функцій чи завдань управління персоналом. Вони деталізують, як саме будуть досягатися цілі організації через роботу з кадрами, забезпечуючи ефективне виконання конкретних HR-процесів.

До функціональних стратегій належать наступні:

стратегія підбору персоналу (спрямована на залучення відповідних кандидатів через визначення профілю вакансій, проведення відбору, інтерв'ю, оцінювання та адаптацію нових співробітників);

стратегія оцінювання персоналу (включає системи оцінки компетенцій, продуктивності та досягнень працівників за допомогою інструментів, таких як атестація, оцінка 360 градусів, ключові показники ефективності та методи самооцінювання);

стратегія розвитку та навчання персоналу (реалізується через організацію тренінгів, курсів, стажувань, менторства або програм підвищення

кваліфікації, з урахуванням індивідуальних потреб працівників і стратегічних потреб організації);

стратегія управління кар'єрою (передбачає планування та реалізацію кар'єрних траєкторій для співробітників, включаючи визначення можливостей для кар'єрного зростання, горизонтальних чи вертикальних переміщень за період трудової діяльності);

стратегія мотивації та винагороди (включає розробку політики оплати праці, бонусів, пільг, а також нематеріальних методів стимулювання, таких як визнання досягнень, програми гнучкого робочого графіку чи соціальні пакети);

стратегія управління продуктивністю (спрямована на моніторинг і підвищення ефективності роботи персоналу через постановку цілей, оцінювання результатів і постійний зворотний зв'язок);

стратегія управління зайнятістю (зосереджена на плануванні штатного розкладу, визначенні потреб у персоналі, оптимізації чисельності працівників та розподілі ресурсів між підрозділами);

стратегія забезпечення безпеки та охорони праці (включає створення умов для безпечної роботи, мінімізації ризиків для здоров'я працівників, а також розробку політик і заходів із забезпечення відповідності стандартам охорони праці);

стратегія управління лояльністю персоналу (охоплює дії, спрямовані на підвищення задоволеності співробітників, зниження рівня плинності кадрів і формування довготривалих взаємин із працівниками).

Таким чином, функціональні стратегії фокусуються на розвитку конкретних операційних кадрових процесів, що є складовими загальних організаційних цілей у сфері управління людськими ресурсами. Функціональні стратегії управління персоналом сприяють забезпеченню щоденної ефективності HR-практик та забезпечують основу для реалізації загальної стратегії розвитку компанії.

1.2 Процес стратегічного управління персоналом компанії

Стратегічне управління персоналом компанії включає низку етапів, які формують системний процес планування, реалізації та оцінювання роботи з кадрами для досягнення стратегічних цілей організації.

У загальному вигляді процес стратегічного управління персоналом організації передбачає три стадії.

Перша стадія - проведення стратегічного аналізу, технологія якого включає розроблення місії та цілей розвитку, оцінювання потенціалу, клімату (умов), позиції та конкурентної переваги організації.

Друга стадія полягає в підготовці альтернативних і каталогу базових (еталонних) стратегій та їх аналізу, на основі якого відбуваються вибір і прийняття кращої альтернативної стратегії.

Третя стадія передбачає організаційні заходи щодо реалізації обраної стратегії: розроблення проекту й плану, реструктуризацію, контроль (моніторинг) аналітичного процесу, реалізацію рішень

В межах виділених стадій слід виокремити основні етапи процесу стратегічного управління персоналом компанії, вони наведені нижче.

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища.

На цьому етапі проводиться дослідження зовнішніх факторів, які впливають на управління персоналом (наприклад, ринок праці, економічні тенденції, законодавство), а також внутрішніх характеристик компанії, таких як структура, культура, поточний стан персоналу, продуктивність і компетенції працівників.

2. Формулювання стратегічних цілей компанії.

Визначаються довгострокові цілі організації, які пов'язані з розвитком бізнесу, розширенням ринків, підвищенням продуктивності чи іншими ключовими завданнями. Ці цілі стають основою для розробки стратегії управління персоналом.

3. Визначення кадрової стратегії.

На цьому етапі формується стратегічний план роботи з персоналом, який включає напрямки залучення, розвитку, мотивації, оцінки та утримання працівників, що відповідають загальній стратегії організації. Наприклад, якщо компанія орієнтована на інновації, акцент робиться на залученні талантів із високим рівнем творчого потенціалу.

4. Аналіз потреб у персоналі.

Оцінюється кількість і якість працівників, які необхідні для досягнення стратегічних цілей. Визначаються дефіцитні професії, потреба в навчанні, а також розробляються плани оптимізації чисельності персоналу.

5. Розробка планів дій.

Формуються конкретні заходи щодо впровадження кадрової стратегії, включаючи плани з підбору персоналу, розвитку навичок, удосконалення системи мотивації, управління продуктивністю та зміцнення корпоративної культури.

6. Впровадження стратегії.

Реалізуються заходи, передбачені кадровою стратегією. Це може включати проведення тренінгів, запуск програм оцінювання працівників, оптимізацію організаційної структури, запровадження нових систем винагороди тощо.

7. Моніторинг та контроль.

Відстежується прогрес реалізації кадрової стратегії через оцінку ключових показників ефективності (KPI). Це дозволяє своєчасно виявляти проблеми, коригувати плани та забезпечувати відповідність стратегії цілям компанії.

8. Оцінювання результатів.

Проводиться аналіз досягнутих результатів із точки зору їхньої відповідності стратегічним цілям компанії. Оцінюється ефективність роботи з персоналом, рівень продуктивності, лояльність працівників, вплив заходів на бізнес-показники.

9. Адаптація та вдосконалення стратегії.

На основі отриманих результатів та змін у внутрішньому чи зовнішньому середовищі стратегія управління персоналом коригується для подальшого підвищення її ефективності.

Ці етапи забезпечують цілісний підхід до управління персоналом, який дозволяє компанії адаптуватися до викликів ринку, максимально використовувати потенціал працівників і досягати довгострокового успіху.

В ході реалізації зазначених етапів, на стратегію управління персоналом компанії впливають численні чинники, які можна поділити на внутрішні та зовнішні (див. рисунок 1.2)



Рисунок 1.2 – Чинники впливу на стратегію управління персоналом

Ці чинники визначають, як компанія адаптує свою стратегію управління персоналом, щоб забезпечити відповідність потребам бізнесу, залучати і утримувати таланти та зберігати конкурентоспроможність.

Першим етапом та найбільш важливим елементом стратегічного управління персоналом є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, розглянемо більш детально сутність цих субпроцесів побудови кадрової стратегії.

Аналіз внутрішнього середовища людських ресурсів організації - це процес оцінювання стану, якості та ефективності використання персоналу в контексті стратегічних цілей компанії [29]. Цей процес включає дослідження кадрового потенціалу організації, визначення рівня професійних компетенцій працівників, оцінку відповідності їхніх навичок і знань вимогам поточних і майбутніх завдань. Особлива увага приділяється аналізу чисельності персоналу, структури зайнятості, рівня продуктивності, плинності кадрів, мотиваційного клімату, а також якості взаємодії між співробітниками та керівництвом.

Аналіз дозволяє виявити сильні сторони людських ресурсів, такі як наявність висококваліфікованих фахівців чи ефективна корпоративна культура, а також виявити слабкі місця, наприклад, дефіцит ключових компетенцій, низький рівень залученості чи демотивацію працівників. Результати аналізу дають змогу приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації кадрової політики, розробки програм навчання, мотивації, розвитку талантів та підвищення ефективності роботи персоналу, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Аналіз зовнішнього середовища людських ресурсів організації - це процес вивчення зовнішніх факторів, які впливають на формування, розвиток і управління персоналом компанії, з метою адаптації кадрової стратегії до ринкових умов та забезпечення конкурентоспроможності [29]. Цей аналіз охоплює дослідження ринку праці, включаючи рівень зайнятості, доступність кваліфікованих фахівців, тенденції у заробітній платі, попит і пропозицію на різні професії. Досліджуються демографічні характеристики населення, освітній рівень, міграційні процеси та їхній вплив на формування кадрового резерву. Також враховуються економічні, соціальні та технологічні зміни, які

можуть впливати на доступність та вимоги до працівників, наприклад, автоматизація праці, впровадження нових технологій чи глобалізація ринків. Іншим важливим аспектом є правове регулювання трудових відносин, включаючи закони про працю, соціальне забезпечення, вимоги до охорони праці та гендерної рівності. Крім того, аналізу підлягають конкуренти у сфері залучення й утримання талантів, а також загальні тенденції управління людськими ресурсами в галузі.

Результати аналізу допомагають організації зрозуміти виклики й можливості зовнішнього середовища, скоригувати свої HR-стратегії, ефективно реагувати на зміни та забезпечити залучення і розвиток персоналу, який відповідає стратегічним потребам бізнесу.

Найбільш поширеним інструментом дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища компанії є SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз людських ресурсів організації – це метод оцінювання внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на ефективність управління персоналом, з метою виявлення сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз для розвитку кадрового потенціалу.

У процесі аналізу вивчаються сильні сторони (Strengths), такі як високий рівень професійної компетентності працівників, ефективна система мотивації, лояльність персоналу чи розвинена корпоративна культура, які сприяють досягненню стратегічних цілей.

Слабкі сторони (Weaknesses) включають недоліки, наприклад, дефіцит ключових компетенцій, високу плинність кадрів, недостатню кваліфікацію чи низький рівень залученості співробітників.

Можливості (Opportunities) враховують зовнішні фактори, які можна використати для розвитку людських ресурсів, такі як нові освітні програми, доступність висококваліфікованих кадрів на ринку праці, державні програми підтримки зайнятості чи технологічні інновації.

Загрози (Threats) - це ризики, що можуть негативно вплинути на персонал, зокрема зміни в законодавстві, демографічні кризи, конкуренція за

таланти чи економічна нестабільність. SWOT-аналіз дозволяє компанії комплексно оцінити ситуацію, виявити можливості для покращення кадрової політики, мінімізувати ризики та адаптувати HR-стратегію до реальних умов, що сприяє досягненню конкурентної переваги та довгострокового успіху.

Описані вище аналітичні процедури є базисом для подальшого формування місії та бачення стратегії управління персоналом.

Місія і бачення стратегії управління персоналом є фундаментальними елементами, що визначають напрямок і мету діяльності кадрової служби в компанії. Вони допомагають створити узгоджений підхід до управління людськими ресурсами, спрямований на досягнення загальних стратегічних цілей організації.

Місія стратегії управління персоналом - це основна мета і причина існування кадрової служби. Вона визначає, як саме управління персоналом сприяє успіху всієї організації. Місія формулюється таким чином, щоб відобразити ключові цінності та пріоритети в роботі з персоналом [14-15].

Бачення стратегії управління персоналом - це уявлення про майбутнє кадрової служби і роль, яку вона відіграватиме в довгостроковій перспективі. Бачення окреслює бажаний стан управління персоналом і те, як це сприятиме загальному розвитку компанії. Воно створює образ ідеального майбутнього, до якого прагне організація [14-15].

Важливість місії і бачення стратегії управління персоналом проявляється в наступних аспектах:

чітко сформульовані місія і бачення надають працівникам кадрової служби зрозуміле уявлення про цілі та напрямки їх діяльності, що сприяє підвищенню мотивації і залученості;

місія і бачення допомагають забезпечити узгодженість між стратегією управління персоналом і загальною стратегією компанії, що сприяє досягненню довгострокових цілей компанії;

місія і бачення слугують орієнтирами для прийняття рішень і розробки політик та процедур у сфері управління персоналом;

місія і бачення сприяють формуванню корпоративної культури, яка підтримує цінності і цілі компанії, допомагаючи створити сприятливе робоче середовище.

Отже, місія і бачення стратегії управління персоналом є критично важливими елементами, які визначають довгостроковий напрямок і мету кадрової діяльності, сприяючи успіху всієї організації.

Розглянемо алгоритм формування місії стратегії управління персоналом компанії. Він включає кілька ключових кроків, зазначених нижче, які допомагають визначити основну мету і цінності, що будуть направляти діяльність кадрової служби.

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища:

дослідження зовнішнього середовища передбачає вивчення тенденцій ринку праці, економічних умов, законодавчих змін, які можуть вплинути на управління персоналом; аналіз конкурентів та кращих практик у галузі;

аналіз внутрішнього середовища передбачає оцінку поточного стану кадрової служби, її ресурсів, сильних і слабких сторін; вивчення корпоративної культури, цінностей, місії та бачення компанії в цілому; аналіз потреб і очікувань співробітників, керівництва та інших зацікавлених сторін в організації.

2. Визначення основних цілей і завдань:

визначення стратегічних цілей компанії, які потребують підтримки з боку управління персоналом;

встановлення конкретних завдань кадрової служби, які допоможуть досягти цих цілей.

3. Виявлення ключових цінностей:

визначення основних цінностей, які повинні бути в центрі уваги кадрової служби, таких як професіоналізм, етика, інноваційність, підтримка співробітників тощо;

обговорення цих цінностей з керівництвом і працівниками для забезпечення їхньої узгодженості з загальною культурою компанії.

4. Формулювання місії стратегії управління персоналом:

на основі зібраної інформації формулюється місія кадрової служби, яка повинна бути чіткою, зрозумілою і надихаючою;

місія повинна відображати основну мету кадрової служби, її ключові цінності та роль у досягненні стратегічних цілей компанії.

5. Затвердження місії стратегії управління персоналом:

обговорення і узгодження сформульованої місії з вищим керівництвом компанії;

внесення необхідних коректив і затвердження остаточної версії місії.

6. Трансляція місії стратегії управління персоналом:

донесення місії до всіх співробітників компанії через різні комунікаційні канали, такі як внутрішні наради, корпоративні видання, тренінги та інші заходи;

забезпечення розуміння і підтримки місії всіма працівниками кадрової служби.

7. Впровадження місії у практику менеджменту:

інтеграція місії в усі аспекти діяльності кадрової служби, включаючи процеси набору, адаптації, розвитку, мотивації та оцінки персоналу;

впровадження місії в кадрові політики та процедури, щоб вона слугувала основою для прийняття рішень і дій.

8. Оцінка і корекція місії стратегії управління персоналом:

регулярний моніторинг виконання місії та її впливу на досягнення стратегічних цілей компанії;

внесення коректив до місії в разі необхідності, враховуючи зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Таким чином, формування місії стратегії управління персоналом є безперервним процесом, що вимагає активної участі всіх рівнів управління і постійної адаптації менеджменту організації до можливих нових умов і викликів.

1.3 Стратегічна роль кадрової служби та менеджерів

Роль кадрової служби в побудові стратегії управління персоналом компанії є ключовою, оскільки вона виступає як місток між керівництвом і співробітниками, забезпечуючи узгодженість дій та стратегічних цілей організації. Кадрова служба відповідає за розробку та впровадження політик і процедур, які сприяють ефективному використанню людських ресурсів. Вона займається плануванням потреб у персоналі, забезпечуючи набір і утримання талановитих працівників, а також їх професійний розвиток. Кадрова служба проводить оцінку ефективності праці, розробляє системи мотивації і заохочення, що стимулюють продуктивність і залученість співробітників. Важливим аспектом є формування корпоративної культури, яка підтримує місію та цінності компанії, сприяє розвитку командного духу та забезпечує сприятливе робоче середовище. Крім того, кадрова служба відіграє важливу роль у управлінні змінами, допомагаючи працівникам адаптуватися до нових умов і викликів. Всі ці аспекти сприяють створенню гармонійного і продуктивного колективу, що, в свою чергу, допомагає компанії досягати своїх стратегічних цілей і залишатися конкурентоспроможною на ринку.

Основні завдання служби з управління персоналом включають:

- планування та підбір персоналу (оцінка потреб у персоналі, розробка планів щодо набору, відбір кандидатів, проведення співбесід та прийом на роботу);

- адаптація нових співробітників (організація вступних тренінгів, допомога новим працівникам у пристосуванні до робочого середовища та корпоративної культури);

- розвиток і навчання (визначення потреб у навчанні, організація тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, розвиток кар'єри працівників);

- оцінка ефективності праці (розробка та впровадження систем оцінки результатів роботи, проведення атестацій, надання зворотного зв'язку);

мотивація та заохочення (розробка системи матеріального та нематеріального стимулювання, формування програм соціальних пільг, бонусів, премій);

управління трудовими відносинами (вирішення конфліктів, підтримка сприятливого клімату в колективі, забезпечення дотримання трудового законодавства);

адміністративна підтримка (ведення кадрової документації, контроль за дотриманням норм і правил, пов'язаних з персоналом);

управління корпоративною культурою (формування та підтримка корпоративних цінностей, створення сприятливих умов для розвитку корпоративної культури);

забезпечення безпеки праці (контроль за виконанням норм охорони праці, організація навчання з безпеки, проведення інструктажів);

аналіз і звітність (збір та аналіз даних про персонал, підготовка звітів, розробка рекомендацій щодо покращення управління персоналом).

Ці завдання допомагають забезпечити ефективне управління людськими ресурсами, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Кадрова служба також виконує кілька стратегічних ролей, що є ключовими для успіху організації:

аналізує потреби компанії в людських ресурсах, прогнозує майбутні потреби в працівниках і розробляє плани для забезпечення цих потреб, включаючи підбір, розвиток і утримання талановитих співробітників;

відіграє важливу роль в управлінні змінами в організації, допомагаючи співробітникам адаптуватися до нових умов і підтримуючи процеси трансформації, які сприяють досягненню стратегічних цілей компанії;

розробляє програми навчання і розвитку, що сприяють підвищенню кваліфікації співробітників і їх підготовці до майбутніх викликів;

стратегічне управління талантами, що включає ідентифікацію, розвиток і утримання ключових співробітників, що є критичними для успіху організації

(а також включає планування наступності для забезпечення безперервності управління);

розробляє ефективні системи матеріального і нематеріального стимулювання, які сприяють підвищенню продуктивності та задоволеності працівників;

забезпечення відповідності законодавству, гарантування, що всі дії компанії відповідають трудовому законодавству і нормативним вимогам, є важливою стратегічною роллю кадрової служби, що запобігає юридичним ризикам і підтримує репутацію компанії.

Виконуючи ці стратегічні ролі, кадрова служба сприяє довгостроковому успіху і конкурентоспроможності організації, забезпечуючи ефективне управління людськими ресурсами та підтримку стратегічних ініціатив.

Як і кадрова служба, менеджери компанії, в свою чергу, теж виконують низку важливих ролей, які можна класифікувати за різними категоріями залежно від їх функцій і обов'язків. Основні ролі, які виконують менеджери представлені нижче.

1. Лідерська роль. Менеджери повинні надихати свої команди, мотивувати працівників досягати високих результатів і підтримувати моральний дух. Вони мають слугувати прикладом для підлеглих, демонструючи етичну поведінку, професіоналізм і відданість роботі.

2. Стратегічна роль. Менеджери беруть участь у розробці і впровадженні стратегічних планів компанії та займаються аналізом ринкових тенденцій, конкурентного середовища і внутрішніх ресурсів для прийняття стратегічних рішень.

3. Операційна роль. Менеджери відповідають за розробку планів діяльності, розподіл ресурсів і встановлення пріоритетів; здійснюють моніторинг виконання завдань, оцінюють продуктивність і вносять корективи для досягнення цілей.

4. Адміністративна роль. Управлінці організовують робочі процеси, структурують команди та розподіляють обов'язки, займаються наймом, розвитком, оцінкою і звільненням працівників.

5. Комунікаційна роль. Забезпечують ефективну комунікацію між рівнями організації, передаючи інформацію зверху вниз і навпаки, надають зворотний зв'язок працівникам, допомагаючи їм зрозуміти свої сильні сторони і області для покращення.

6. Роль посередника. Менеджери виступають посередниками у вирішенні конфліктів між співробітниками, допомагаючи знайти компроміси і підтримувати робочі відносини. Вони також можуть взаємодіяти з клієнтами і партнерами, забезпечуючи високу якість обслуговування і задоволення потреб клієнтів.

7. Інноваційна роль. Заохочують інновації в роботі, сприяють генерації нових ідей і підтримують процеси вдосконалення, оцінюють потенційні ризики нововведень і розробляють стратегії для їх мінімізації.

Виконуючи ці ролі, менеджери забезпечують ефективне функціонування організації, сприяють досягненню її стратегічних цілей і підтримують високу продуктивність та задоволеність працівників.

Важливою компетенцією менеджера є стратегічне мислення, це здатність бачити і розуміти довгострокові перспективи розвитку компанії, приймати обґрунтовані рішення, які допомагають досягти стратегічних цілей організації. Стратегічне мислення включає аналіз зовнішнього середовища, виявлення можливостей і загроз, а також оцінку внутрішніх сильних і слабких сторін компанії. Стратегічне мислення дозволяє менеджеру розробляти ефективні плани, адаптуватися до змін і створювати конкурентні переваги.

Основні компоненти стратегічного мислення менеджера представлені на рисунку 1.3.

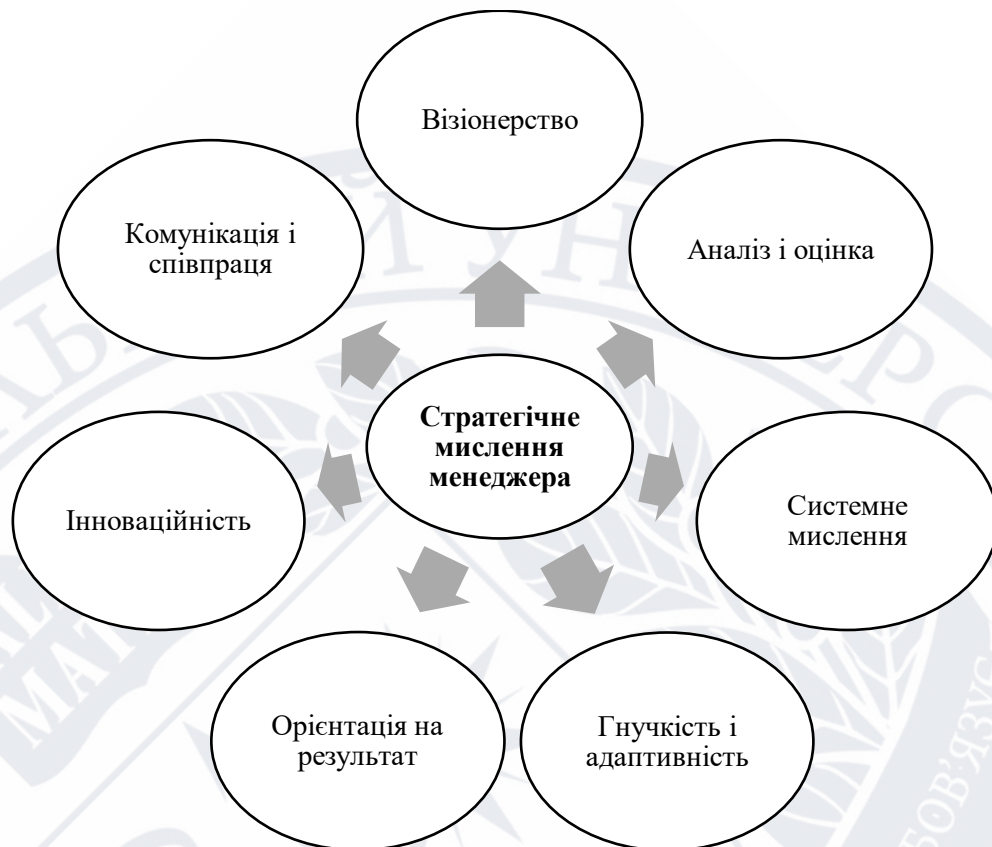


Рисунок 1.3 - Основні компоненти стратегічного мислення менеджера

Як бачимо, стратегічне мислення менеджера включає наступні організаційно-психологічні навички управління:

- уміння формувати бачення майбутнього розвитку компанії, встановлювати довгострокові цілі і розробляти стратегії для їх досягнення;

- передбачення тенденцій і змін у галузі, що дозволяє компанії бути на крок попереду конкурентів;

- проведення глибокого аналізу ринкових умов, конкурентного середовища, а також внутрішніх ресурсів і можливостей компанії;

- використання аналітичних інструментів для виявлення тенденцій, ризиків і можливостей, що впливають на компанію;

- розуміння взаємозв'язків між різними частинами організації і того, як зміни в одному секторі можуть вплинути на інші;

- уміння інтегрувати різні функціональні області компанії для досягнення стратегічних цілей;

здатність швидко адаптувати стратегії у відповідь на зміни зовнішнього середовища або внутрішні виклики;

вміння приймати рішення в умовах невизначеності і ризику, використовуючи як аналітичні дані, так і інтуїцію;

стимулювання творчого підходу до вирішення проблем і впровадження інновацій у діяльність компанії;

виявлення і впровадження нових технологій, продуктів або процесів, які можуть надати конкурентні переваги;

здатність ефективно комунікувати стратегічні бачення і плани співробітникам, залучаючи їх до процесу реалізації стратегій;

побудова команди, яка розділяє стратегічні цілі і працює разом для їх досягнення;

фокус на досягненні конкретних результатів, які відповідають стратегічним цілям компанії;

моніторинг і оцінка прогресу, внесення необхідних коректив для забезпечення успішної реалізації стратегії.

Таким чином, стратегічне мислення менеджера є критично важливим для довгострокового успіху компанії, оскільки воно допомагає орієнтуватися в складних і динамічних ринкових умовах, приймати зважені рішення і вести компанію до досягнення її стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КАДРОВО-ЕКОНОМІЧНОГО ТА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «МАКОШ»

2.1 Характеристика основних організаційно-економічних та фінансових параметрів діяльності компанії

Об'єктом дослідження в кваліфікаційній (магістерській) роботі обрано компанію ТОВ «Макош» (назва англійською «Makosh»). Це швидко зростаюче підприємство, яке є перспективним та крупним трейдером і дистриб'ютором мінеральних добрив та мікродобрив. Компанія заснована у м. Вінниця в 2013 році, її головний офіс знаходиться наразі за адресою: Вінницька область, Вінницький р-н, с. Зарванці, вул. Хмельницьке шосе, 20. Основною сферою діяльності компанії є оптова торгівля хімічними продуктами. Загальні дані про компанію наведені в додатку А.

Проголошена місія ТОВ «Макош» є наступною:

зовнішня: примножити врожаї клієнтів завдяки найсучаснішим технологіям живлення рослин у світі;

внутрішня: водночас створити можливості для росту, зростання та процвітання власної команди.

Основна ціль компанії та її менеджменту полягає в тому, щоб підвищувати зріст прибутків клієнтів завдяки сучасним технологіям живлення рослин.

Метою створення товариства є отримання прибутку та найбільш повного задоволення громадських потреб в товарах, сільськогосподарській продукції, послугах та попиту населення.

Ключові етапи розвитку бізнес-діяльності ТОВ «Макош» представлені на рисунку 2.1.

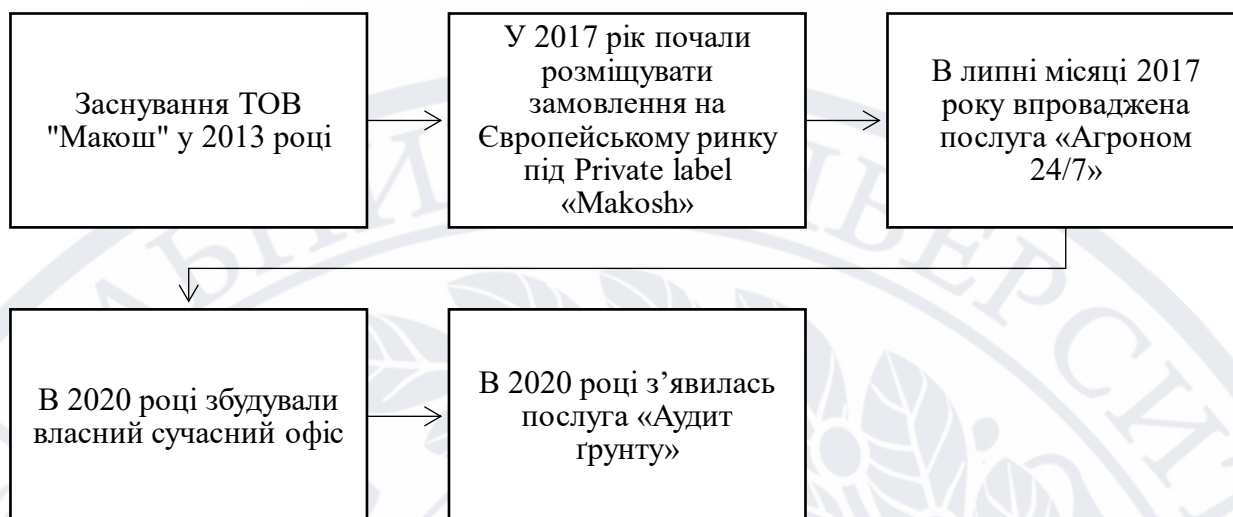


Рисунок 2.1 - Етапи розвитку бізнес-діяльності ТОВ «Макош»

Якщо на початку своєї діяльності товариство продавало тільки добрива, то потім було впроваджено сервіс «Агроном 24/7» для безкоштовної підтримки аграріїв з професійного консультування експертами стосовно комплексного живлення рослин.

Компанія здійснює постачання продукції (мінеральних та мікродобрив) по всій території України залізничним, судноплавним та автомобільним видами транспорту [13].

Засновником є Поліщук Віктор Валерійович; розмір внеску до статутного фонду - 2 млн. грн.; частка - 100%; тип бенефіціарного володіння - прямий вирішальний вплив, відсоток права голосу - 100%.

Управління здійснює безпосередньо власник. Управлінська робота здійснюється за вертикальним принципом.

Починаючи з 2017 року «Макош» придбала у власність складські потужності площею 2500 м². Сьогодні загальна площа складських приміщень перевищує 17300 м², на якій є можливість зберігати більше 50000 т сільськогосподарських добрив.

Станом на початок 2024 року ТОВ «Макош» має у власності одинадцять складських приміщень, які знаходяться у восьми областях України; центральний офіс розташований у с. Зарванці Вінницької області (див. рисунок 2.2).

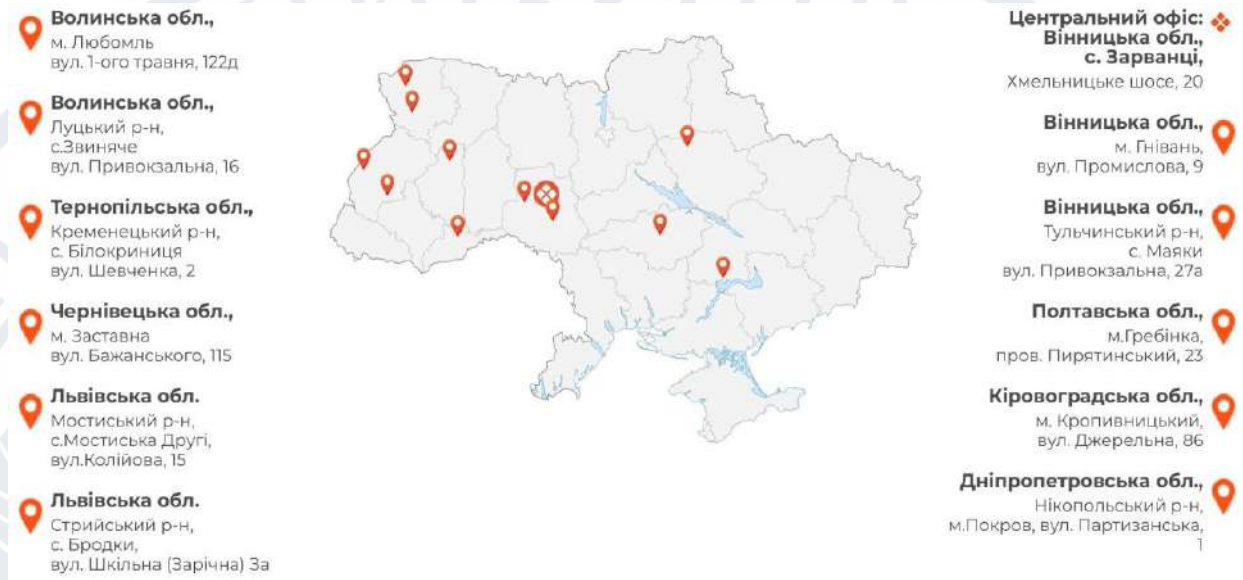


Рисунок 2.2 – Розміщення складів ТОВ «Макош» на території України [13]

Розташування одинадцяти складських приміщень у восьми областях України забезпечує ТОВ «Макош» значні конкурентні переваги, покращуючи ефективність логістичних процесів, задовольняючи потреби клієнтів і створюючи можливості для стратегічного розвитку.

Формами залучення інвестицій в Компанію є банківське кредитування із заставним забезпеченням (партнерами є такі банки: Raiffeisen bank, UKR EXIM Bank, Ощадбанк, Банк Кредит Дніпро, банк Південний, ПУМБ, Приватбанк). Також компанія «Макош» приймає участь у отриманні грантів (USAiD) і залучення іноземних інвестицій.

Стадія життєвого циклу компанії є зростання. Стадія зростання характеризується, стабільною децентралізованою організаційною структурою, здійснюється делегування повноважень, метою діяльності є нарощування обсягів продажу, розширення ринків збуту, підвищення

прибутку, підвищення оплати праці, здійснюється розробка і прийняття виважених рішень, впроваджуються інновації.

Статут підприємства складено згідно чинного законодавства України. У статуті передбачено 11 пунктів: 1) Загальні положення; 2) Мета і предмет діяльності товариства; 3) Зовнішньоекономічна діяльність; 4) Засновник товариства, його права та обов'язки; 5) Майно товариства; 6) Господарська діяльність товариства; 7) Утворення і використання коштів товариства. Оплата праці; 8) Структура і управління товариством; 9) Трудові відносини; 10) Соціальне забезпечення, відповідальність сторін. 11) Умови та порядок припинення діяльності товариства.

У контексті дослідження стратегії управління персоналом, більш детально розглянемо пункт «Трудові відносини». Згідно статуту ТОВ «Макош» можна зробити наступні висновки:

трудові відносини регулюються трудовим договором, колективним договором та внутрішніми нормативними актами, що регулюють основні аспекти працевлаштування, такі як прийняття, звільнення, робочий час, відпочинок, охорона та дисципліна праці;

товариство зобов'язане забезпечити безпечні умови праці та несе відповідальність за шкоду, заподіяну здоров'ю або працездатності працівників під час виконання ними робочих обов'язків;

товариство дотримується норм з охорони праці, техніки безпеки, протипожежної безпеки та цивільної оборони, а також несе відповідальність за дотримання цих норм.

Отже, ТОВ «Макош» забезпечує захист прав працівників, гарантує безпеку на робочому місці, надає соціальні та матеріальні пільги, і регулює трудові відносини відповідно до трудового законодавства України.

Розглянемо організаційні зв'язки менеджменту досліджуваного підприємства. На рисунку 2.3 наведено загальну схему організаційної структури ТОВ «Макош».

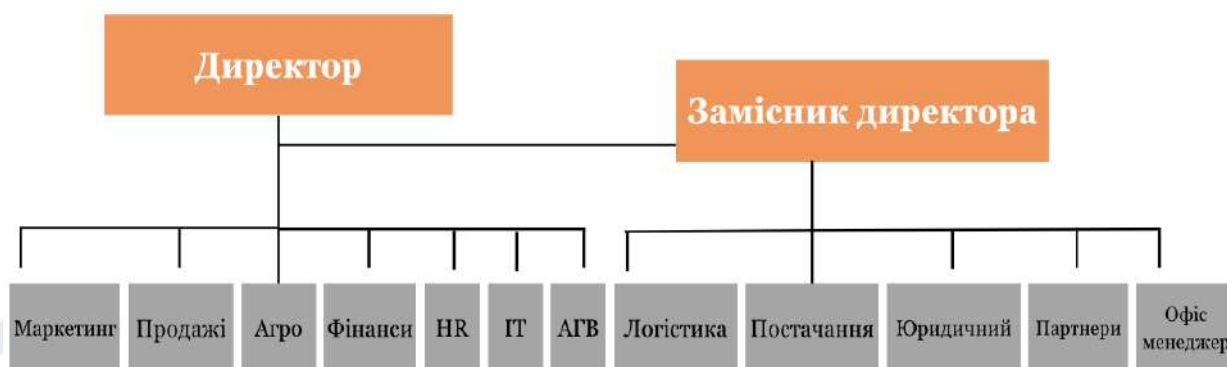


Рисунок 2.3 – Загальна схема організаційної структури ТОВ «Макош»

Як бачимо з рисунку, компанія «Макош» має вертикальну організаційну структуру управління, що забезпечує ефективну взаємодію між різними рівнями керівництва та підрозділами. Виконавчим органом виступає директор, який здійснює оперативне управління компанією.

Генеральний директор в підпорядкуванні має відділи, а саме: відділ маркетингу, відділ продажу, агрономічний відділ, фінансовий відділ, відділ управління персоналом, адміністративно господарський відділ.

Заступнику директора підпорядковуються: відділ логістики, відділ постачання, юридичний відділ, відділ по роботі з партнерами, офіс менеджера.

Кожен відділ очолює лінійний керівник, який має у своєму підпорядкуванні персонал, який виконує свої функціональні обов'язки згідно посадових інструкцій ТОВ «Макош».

Директор підприємства може приймати групові та одноосібні рішення щодо ключових аспектів управлінської діяльності на підприємстві. Замісник директора а також інші відділи приймають групові рішення щодо ключових аспектів управлінської діяльності в компанії.

Менеджмент ТОВ «Макош» практикує вертикальну комунікацію. Комунікативний процес на підприємстві організовано як «зверху-вниз» (при постановці завдань), так і «знизу-вгору» (при звітах підлеглого керівництву). На рисунку 2.4 наведено схему комунікацій ТОВ «Макош».

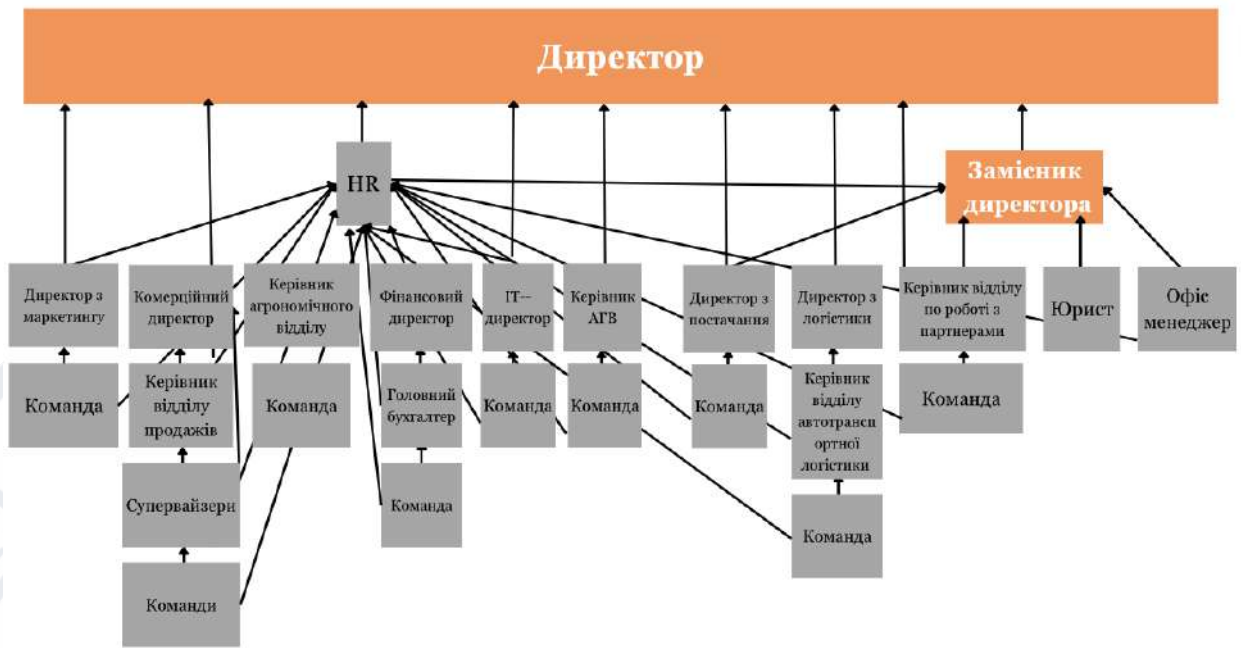


Рисунок 2.4 – Схема комунікаційних зв'язків у ТОВ «Макош»

З рисунку 2.4 можна побачити, яким саме чином відбувається комунікація між різними ланками управління. Лінійні керівники, а також заступник директора може отримувати завдання від CEO компанії. Постановка запитів від персоналу відбувається таким чином, що лінійні керівники надсилають запити безпосереднім керівникам, яким підпорядковуються, а також HR-відділу.

Далі проаналізуємо показники операційної та фінансово-економічної діяльності з метою оцінки стану бізнесу ТОВ «Макош» та його потенціальних можливостей щодо ресурсного забезпечення реалізації загальної та кадрової стратегії.

В таблиці 2.1 представлена інформація щодо основних елементів операційні витрат ТОВ «Макош» у період з 2019 по 2023 рік.

Аналіз даних таблиці показує суттєве зростання витрат за всіма категоріями, що може свідчити як про розширення діяльності компанії, так і про зростання витрат на ресурси, оплату праці та підтримку соціальних заходів.

Таблиця 2.1 – Операційні витрати ТОВ «Макош» у 2019-2023 роках, тис. грн. [30]

Показники	Роки					Зміни 2023/2019	
	2019	2020	2021	2022	2023	Абс.	Відн.
Матеріальні затрати	987	3804	7157	8036	15070	14083	1526,8
Витрати на оплату праці	2649	6525	10481	13533	14968	12319	565,0
Відрахування на соціальні заходи	573	1423	2114	2723	3025	2452	527,9
Амортизація	5234	11391	9921	16882	15698	10464	299,9
Інші операційні витрати	62948	62131	104709	99111	263859	200911	419,2
Разом операційні витрати	72391	85274	134382	140285	312620	240229	431,8

Як бачимо, найбільше зростання в абсолютному вимірі спостерігається в категорії «Інші операційні витрати», які збільшилися на 200911 тис. грн. (або на 419,2%), що може бути пов'язано із залученням додаткових ресурсів або збільшенням витрат на підтримку основної діяльності. Матеріальні витрати також значно зросли — у 15,3 рази (на 14 млн. грн. у порівнянні з 2019 роком), що може вказувати на збільшення масштабів виробництва чи вплив інфляції. Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи зросли відповідно на 12319 тис. грн (565,0%) та 2452 тис. грн (527,9%), що, ймовірно, відображає як підвищення рівня зарплат, так і збільшення соціальної відповідальності компанії. Амортизація зросла найменше в абсолютних цифрах (на 10464 тис. грн), але це також свідчить про поступове оновлення чи розширення основних засобів.

Загалом, операційні витрати компанії збільшилися на 240229 тис. грн (431,8%), що вказує на стрімке зростання масштабу її діяльності, але потребує детальнішого аналізу, щоб оцінити ефективність витрат та їхній вплив на фінансові результати компанії.

Для аналізу фінансової стійкості підприємства розрахуємо основні показники: коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт заборгованості,

коефіцієнт маневрування робочого капіталу, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами. Результати проведених розрахунків зазначених показників та їх порівняння з нормативними значеннями наведені у таблиці. 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Макош» за 2019 – 2023 роки

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	Нормативне значення
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,74	0,78	0,78	0,83	0,86	0,7-0,9
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,74	0,78	0,78	0,83	0,86	0,4-0,6
Коефіцієнт фінансової залежності	1,35	1,28	1,28	1,21	1,16	1,67-2,5
Коефіцієнт маневрування робочого капіталу	0,41	0,42	0,50	0,66	0,42	0,2-0,5
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	2,44	2,38	2,0	1,51	2,38	> 0,1

Отже, як свідчать дані таблиці, значення коефіцієнту фінансової незалежності протягом досліджуваного періоду не перевищує норму, але має тенденцію до зростання, тобто підприємство не повною мірою використовує свій потенціал.

Коефіцієнт фінансової залежності говорить про те, скільки фінансових ресурсів використовує підприємство на кожен гривню власного капіталу. Значення знаходиться нижче норми 1,67-2,5 і має тенденцію до зниження, обсяг власного капіталу достатній, але для збільшення фінансового результату необхідно залучати додаткові кошти для активізації збутової діяльності.

Коефіцієнт маневрування робочого капіталу характеризує різновекторні можливості маневрування капіталом і має значення 0,41; 0,42; 0,50; 0,66 і 0,42. Значення високе і знаходиться в межах норми, що говорить про здатність покривати обсяг запасів за рахунок власних обігових коштів, підприємство має гарні перспективи для розвитку. У 2023 році значення показника знизилося з 0,66 до 0,42, що є позитивним.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами більше 0,1 (2,44; 2,38; 2,0; 1,51; 2,38), є індикатором здатності підприємства фінансувати оборотний капітал за рахунок власних оборотних коштів. Його високе значення говорить про фінансову стійкість підприємства і здатність проводити активну діяльність навіть в умовах відсутності доступу до позикових коштів та зовнішніх джерел фінансування.

Таким чином, високий коефіцієнт фінансової стійкості говорить про здатність компанії ТОВ «Макош» залишатися платоспроможною і мати гарні перспективи для розвитку. Значення коефіцієнта протягом 2019-2023 років знаходиться в межах норми і свідчить про низький ризик втрати платоспроможності, отже підприємство має гарні перспективи для функціонування, йому не загрожує банкрутство.

В підтвердження зазначеного висновку, поглянемо на динаміку чистого фінансового результату підприємства за аналогічний період (див. рисунок 2.5).

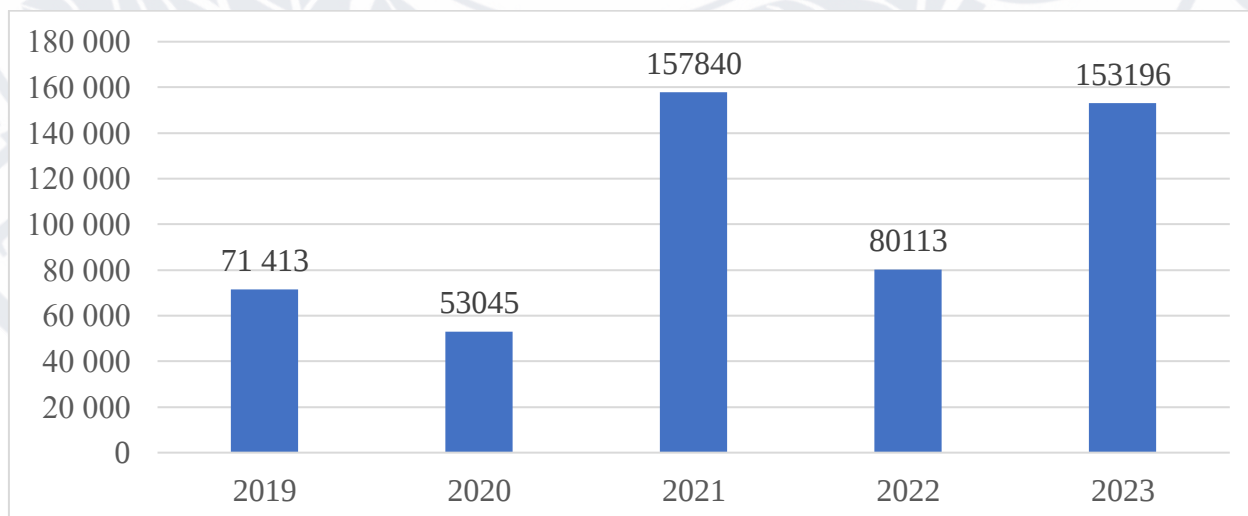


Рисунок 2.5 - Динаміка чистого фінансового результату ТОВ «Макош» у 2019-2023 роках, тис. грн. [30]

Наведені на рисунку дані показують, що за останні 5 років чистий фінансовий результат діяльності ТОВ «Макош» мав завжди позитивне значення, тобто компанія спромоглась отримувати прибуток в інтервалі від 53 до майже 158 млн. грн. Просідання показника спостерігається лише у найбільш кризові роки – 2020 (розпал пандемії COVID-19) і 2022 (початок повномасштабної війни в Україні).

Отже, дослідження економічної діяльності, організаційної структури та фінансового стану, показало, що ТОВ «Макош» володіє достатнім обсягом ресурсів і перспективами для подальшого стрімкого розвитку і зростання, що потребуватиме якісного кадрового забезпечення, стан якого проаналізуємо в наступному пункті кваліфікаційної роботи.

2.2 Дослідження кадрового потенціалу та структури персоналу ТОВ «Макош»

Закриття кадрової потреби та оптимізація структури персоналу є одними з ключових завдань менеджменту досліджуваного підприємства, особливо в умовах зростаючого кадрового дефіциту на ринку праці області та країни в цілому. Загроза обстрілів, можлива мобілізація чоловіків, ризик зменшення клієнтської бази через війну, психологічна виснаженість персоналу – всі ці чинники є наразі об'єктом уваги менеджменту ТОВ «Макош». Компанія поступово переходить на етап формування кадрового ядра колективу з одночасним перманентним завданням – знаходити необхідних фахівців в достатній кількості з потрібними знаннями, навичками, професійною спрямованістю. Проаналізуємо наявну чисельність та структуру досліджуваної компанії за ключовими ознаками та показниками.

В першу чергу розглянемо динаміку середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Макош» за останні роки, оскільки це кількісний показник, що дозволяє належним чином оцінити візуально темпи і тенденції зміни кадрового потенціалу компанії (див. рисунок 2.6).

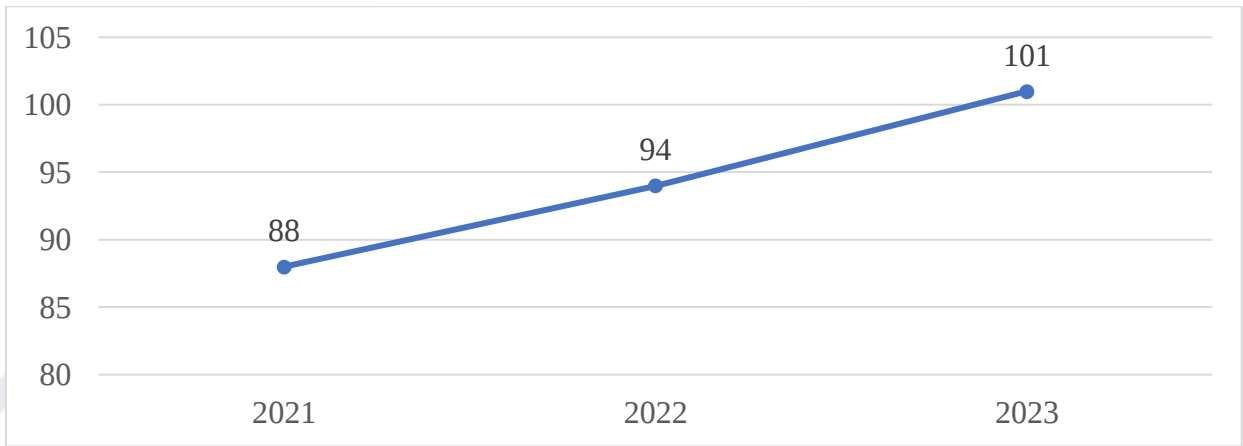


Рисунок 2.6 - Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Макош» у 2021-2023 роках, осіб [30]

Дані, зображені на рисунку, свідчать про тенденцію до збільшення чисельності персоналу на досліджуваному підприємстві. На зростання показника не вплинули навіть кризові явища 2022 року. У відносному вираженні у 2023 році в порівнянні з 2021 роком зростання відбулось майже на 15%. Наразі, станом на 3 квартал 2024 року фактична чисельність персоналу становить вже 181 особу, звідси середньообліковий показник в кінці року буде скоригований, проте вже зараз можна стверджувати, що тенденція до збільшення кадрового потенціалу буде продовжуватись найближчим часом.

Розглянемо структуру чисельності працівників ТОВ «Макош» за статевим розподілом та категоріями персоналу (див. таблицю 2.3).

Таблиця 2.3 - Структура кадрів ТОВ «Макош» за статевим розподілом та категоріями персоналу в 2024 році (за даними HR-служби)

Показники	Кількість, осіб	Відсотків до фактичної чисельності, %
Фактична чисельність, з них:	181	100
чоловіки	108	59,6
жінки	73	40,4
ТОП-менеджмент	11	6,0
Керівництво середньої ланки та провідні фахівці	30	16,6
Фахівці	63	34,8
Працівники	51	28,2
Обслуговуючий персонал	26	14,4

Як бачимо, з даних таблиці, в гендерній структурі кадрів ТОВ «Макош» переважають чоловіки (108 осіб або 59,6% від фактичної чисельності), тоді як жінки складають 40,4% (73 особи).

ТОП-менеджмент компанії налічує 11 осіб (6% від загальної чисельності), що свідчить про вузький не перенасичений управлінський склад ТОВ «Макош».

Керівництво середньої ланки та провідні фахівці складають 16,6% (30 осіб), що вказує на достатній рівень кваліфікованого управління. Основу персоналу становлять фахівці (63 особи, 34,8%), що відображає високий рівень професійної спеціалізації в компанії. Працівники та обслуговуючий персонал складають відповідно 28,2% (51 особа) і 14,4% (26 осіб), що свідчить про значну частку технічного та допоміжного персоналу в організаційній структурі. Загалом структура кадрів демонструє збалансованість у розподілі функцій між управлінським, технічним та обслуговуючим персоналом, а гендерний дисбаланс не є суттєвим.

На рисунку 2.7 наведено розподіл персоналу за функціональними напрямками діяльності та структурними підрозділами ТОВ «Макош».

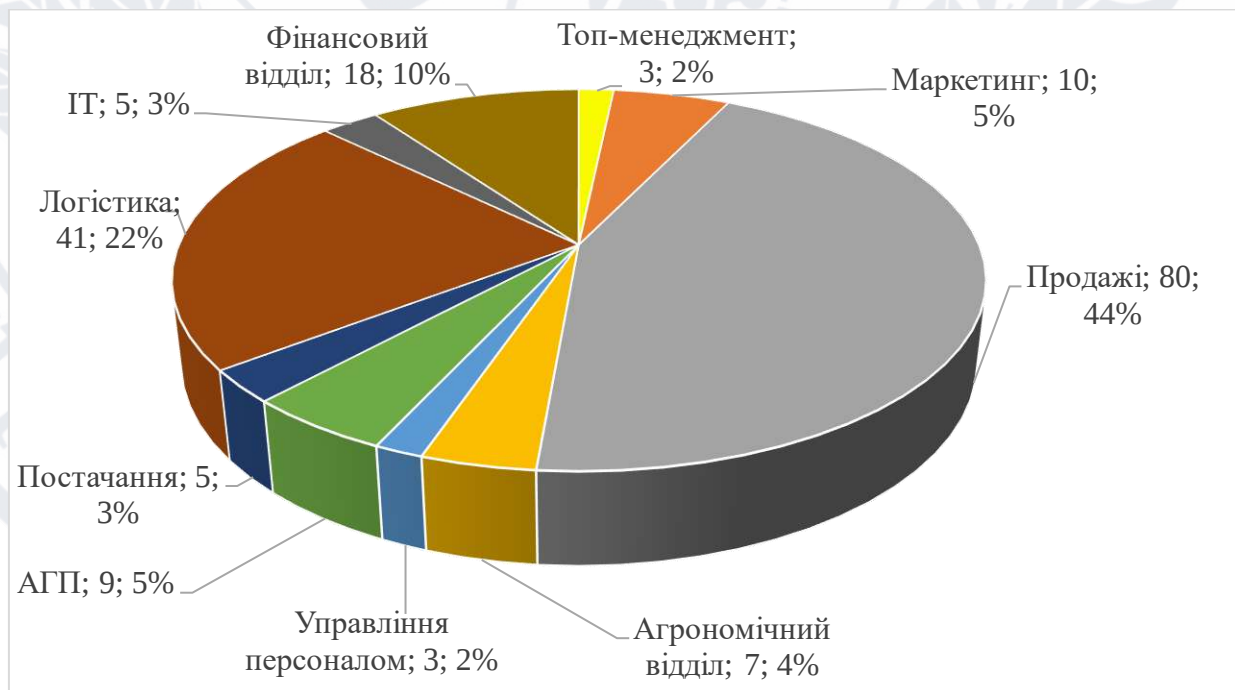


Рисунок 2.7 - Розподіл персоналу ТОВ «Макош» за функціональними напрямками діяльності та структурними підрозділами в 2024 році

Наведений на рисунку розподіл персоналу ТОВ «Макош» за функціональними напрямками діяльності демонструє пріоритетність комерційних функцій. Найбільшу частку персоналу складає відділ продажів - 44%, що свідчить про зосередженість компанії на реалізації продукції та розширенні ринку збуту. Другим за чисельністю є логістичний підрозділ 22%, який забезпечує організацію постачання та транспортування, що підкреслює важливість операційної підтримки. На фінансовий відділ припадає 10% персоналу (18 осіб), що вказує на значну увагу до фінансового управління.

Інші підрозділи мають меншу чисельність: маркетинг займає 5%, що відображає потребу в розвитку стратегічного брендингу та просування; відділ управління персоналом та відділ ІТ – по 5 і менше фахівців. На адміністративно-господарчий персонал приходить 9 осіб.

Загалом структура персоналу компанії орієнтована на комерційну-збутову діяльність і логістичні операції (в них задіяно дві третини персоналу), а технічна, маркетингова та управлінська підтримка є пропорційно оптимізованою. Це свідчить про зосередженість ТОВ «Макош» на ефективній реалізації добрих та підтримці бізнес-процесів.

Розглянемо освітньо-кваліфікаційний рівень персоналу компанії (див. рисунок 2.8).

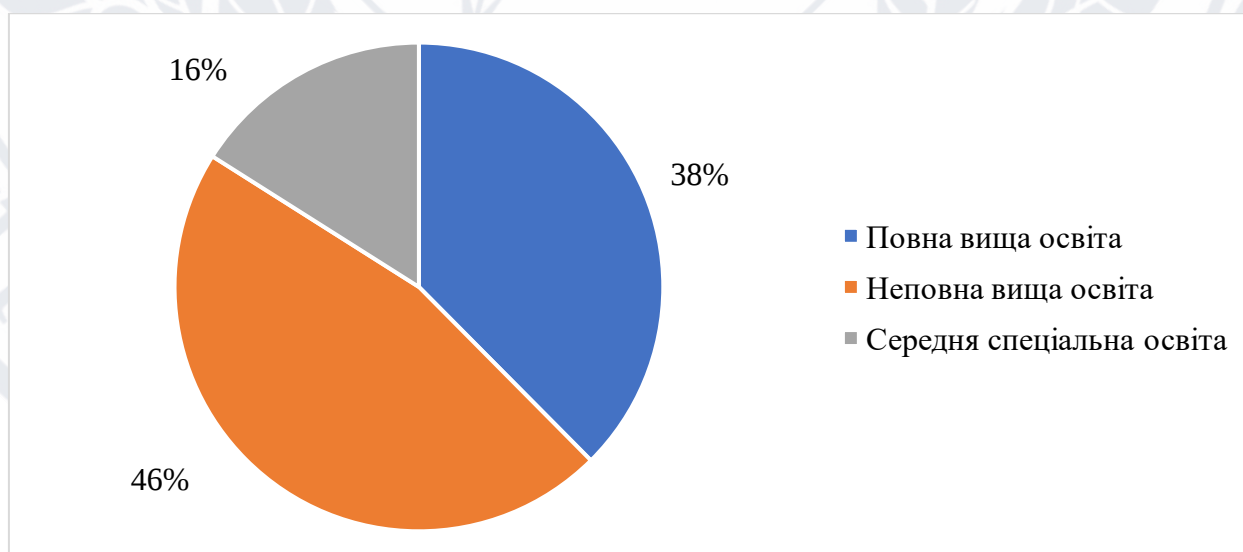


Рисунок 2.8 - Освітньо-кваліфікаційний розподіл персоналу ТОВ «Макош»

З наведеного на рисунку 2.8 можна зробити висновки, що більшість персоналу ТОВ «Макош» має неповну вищу освіту, що складає 46% від загальної кількості працівників. На другому місці за кількістю знаходяться працівники із вищою освітою (69 осіб), ця група охоплює майже 40% персоналу, що свідчить про наявність значної частки кваліфікованих кадрів у компанії на даний момент. Найменшу частку складають працівники із середньою спеціальною освітою - 16%. Ця група працівників, хоча й найменша, також важлива для виконання функціональних завдань, які не потребують вищої освіти.

Далі проаналізуємо персонал ТОВ «Макош» у контексті професійної досвідченості працівників (див. рисунок 2.9).

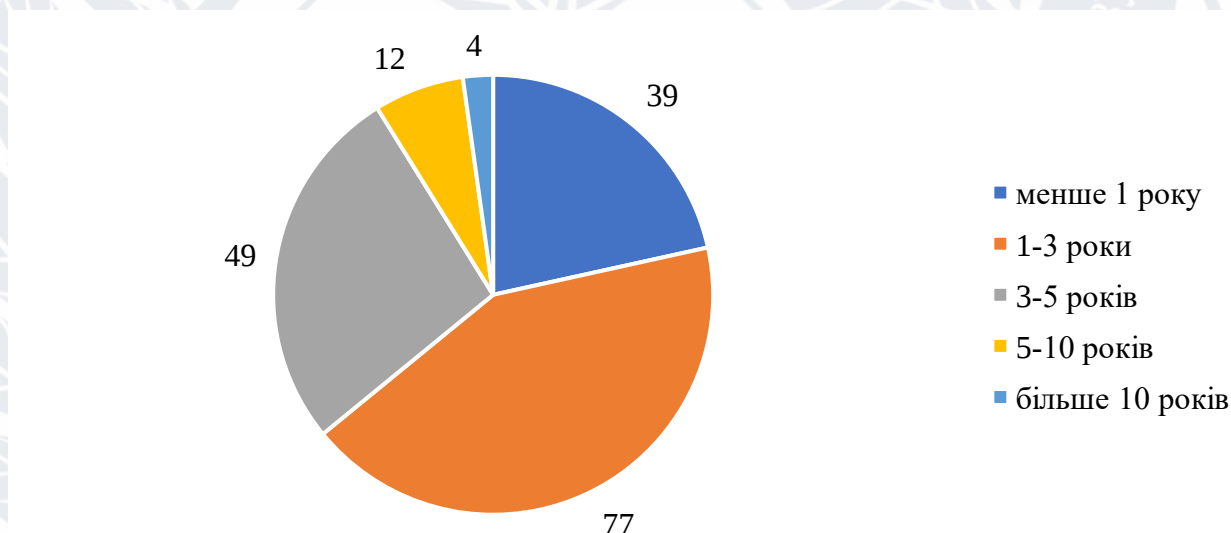


Рисунок 2.9 - Розподіл персоналу компанії за стажом роботи

Діаграма на рисунку 2.9 ілюструє, що найбільшу групу в структурі персоналу ТОВ «Макош» складають працівники з досвідом роботи від 1 до 3 років, таких 77 осіб. Це свідчить про те, що компанія має значну кількість відносно нових працівників, які вже здобули певний досвід, але все ще знаходяться на етапі адаптації та освоєння робочих процесів.

Другу за чисельністю групу становлять працівники зі стажом від 3 до 5 років, яких налічується 49 осіб (це 27% від загальної чисельності), що вказує на стабільний контингент персоналу, який має достатній досвід для

ефективного виконання своїх обов'язків. Кількість працівників з досвідом роботи від 5 до 10 років становить 12 осіб, а зі стажем більше 10 років - лише 4 особи, що пояснюється тим, що ТОВ «Макош» відносно молоде підприємство і більшість співробітників, що входять до цих категорій – це нечисленний управлінський персонал та засновники компанії.

Відзначимо також достатньо велику частку (майже 22%) малодосвідчених працівників, які наразі формують кадровий потенціал компанії. Фактично 39 працівників ТОВ «Макош» знаходяться в режимі адаптації, що обумовлює посилену увагу до цих питань з боку керівництва ТОВ «Макош».

За даними HR-служби компанії середній вік персоналу у 2024 році складає 30,1 років, отже проаналізуємо як розподіляються працівники за різними віковими групами (див. рисунок 2.10).

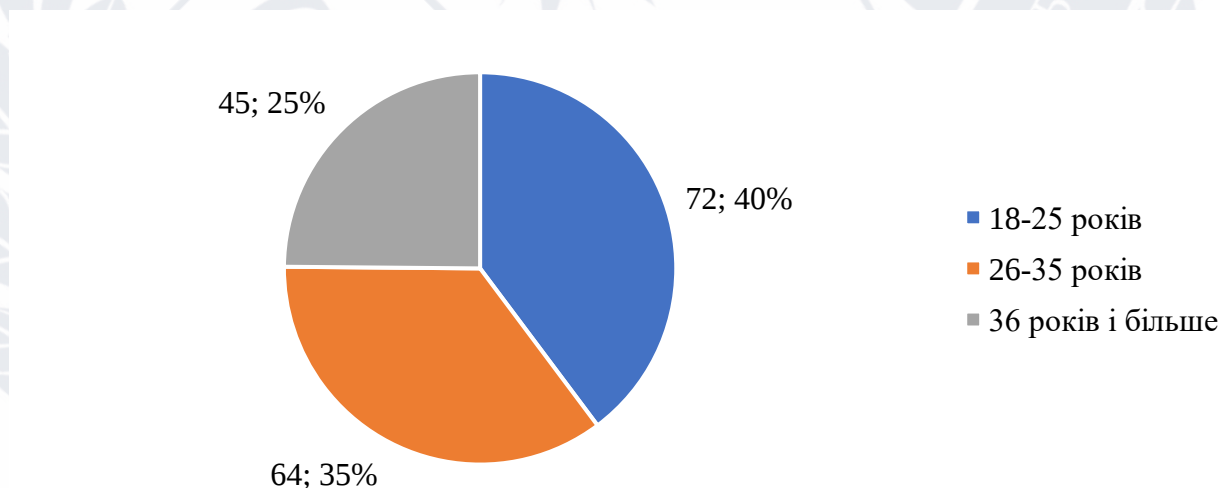
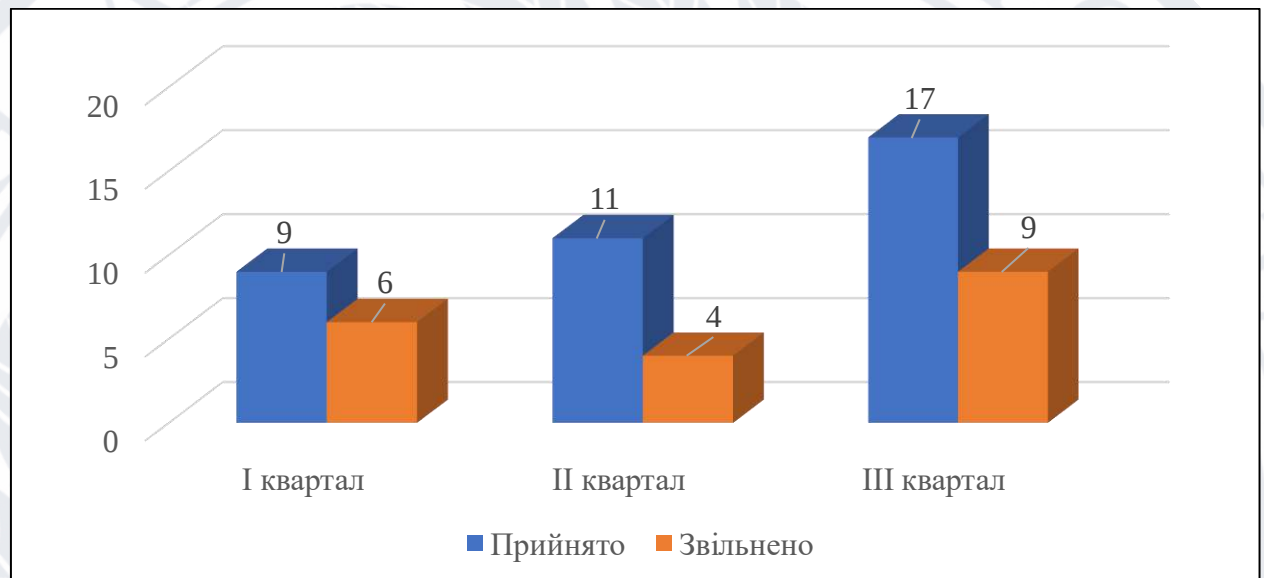


Рисунок 2.10 – Розподіл працівників ТОВ «Макош» за віковими групами

З наведених даних видно, що розподіл працівників ТОВ «Макош» за віковими групами є досить збалансованим. Найбільшу частину персоналу складають молоді працівники віком від 18 до 25 років – 40% (72 особи). Це свідчить про активне залучення молоді до роботи в компанії, що може забезпечити нові ідеї та енергійність у виконанні завдань. Працівники вікової групи 26-35 років становлять 35% (64 особи), що вказує на присутність значної кількості співробітників, які вже мають певний досвід і можуть бути більш

стабільними та надійними працівниками. Найменшу групу складають працівники віком 36 років і більше – 25% (45 осіб). Загалом, середній вік персоналу про молодий і динамічний колектив ТОВ «Макош», здатний адаптуватися до змін та активно розвиватися в майбутньому.

На рисунку 2.11 представлені дані щодо руху персоналу ТОВ «Макош» за три квартали поточного 2024 року.



Показники руху кадрів	2024 рік (I-III квартали)
Новоприйнятих, осіб	37
Звільнених, осіб	19
Загальний обіг кадрів, осіб	56
Коефіцієнт по прийняттю, %	20,4
Коефіцієнт по звільненню, %	10,4
Коефіцієнт плинності, %	10,4
Коефіцієнт стабільності персоналу, %	35,9
Коефіцієнт відновлення персоналу, %	194,7

Рисунок 2.11 – Показники руху персоналу ТОВ «Макош» (розрахунки за даними HR-служби)

Як бачимо з наведених на рисунку даних, загальна чисельність прийнятих за I - III кварталах складає 37 осіб, звільнених – 19 осіб. Звідси інтенсивність обігу кадрів за цей період (показник характеризує загальний рух співробітників) складає 56 осіб.

Коефіцієнт прийняття становить 20,4%, що свідчить про швидкий розвиток компанії та розширення чисельності персоналу. Коефіцієнт звільнення на рівні 10 відсотків, що свідчить про середню інтенсивність скорочення персоналу. Коефіцієнт стабільності персоналу (частка стабільних кадрів, що мають стаж роботи на підприємстві понад 3 роки) – 35,9%. Розрахунок коефіцієнту відновлення персоналу показав результат у 194,7%, що свідчить про збереження та збільшення кадрового потенціалу ТОВ «Макош».

Природнім показником плинності вважається рівень у інтервалі 5-10 %, в залежності від специфіки діяльності. Коефіцієнт плинності кадрів ТОВ «Макош» за аналізований період становив 10,4%, отже, можна охарактеризувати його як трохи більший за природний рівень. Проте, з іншої сторони, доцільним є системне дослідження менеджментом компанії причин звільнень працівників та руху персоналу задля ефективного використання кадрового потенціалу ТОВ «Макош».

2.3 Аналіз кадрової політики та стратегічних засад управління персоналом ТОВ «Макош»

Аналіз діяльності, фінансово-економічного стану і кадрового потенціалу, проведений у попередніх пунктах розділу, дає підставу стверджувати, що ТОВ «Макош» є постійно зростаючою компанією, яка активно намагається свій сегмент на ринку збуту рослинних добрив. Для реалізації амбітних цілей керівництва та подальшого збільшення масштабів діяльності компанії необхідна ефективна кадрова політика і стратегія управління персоналом. Отже проаналізуємо організаційні аспекти, стан та стратегічні можливості розвитку кадрової роботи на підприємстві. Почнемо з дослідження особливостей політики з управління персоналом компанії.

Кадрова політика ТОВ «Макош» спрямована на розвиток професійного потенціалу співробітників і створення комфортних умов праці. Основними

принципами роботи з персоналом, що проголошується керівництвом компанії є професіоналізм, ефективна командна взаємодія, відповідальність та довіра.

У ТОВ «Макош» серед пріоритетних корпоративних цінностей перше місце посідає професіоналізм співробітників. Менеджмент компанії пропагує серед свої працівників роботу в команді, де кожен відповідає за загальний результат.

Цілі кадрової політики компанії реалізуються за наступними ключовими напрямками:

- професійне зростання та постійне навчання та розвиток співробітників, підтримка колег;

- створення комфортних умов праці та посилення корпоративного духу співробітників;

- забезпечення гідної винагороди за працю через конкурентну заробітну плату та дієві форми матеріального і нематеріального заохочення.

Такий підхід за наведеними вище напрямками кадрової політики дозволяє ТОВ «Макош» забезпечувати високу ефективність роботи і досягати поставлених цілей.

Розглянемо нижче організаційно-функціональні складові кадрової політики компанії.

1. Організація підбору персоналу.

Практика добору, відбору та прийому персоналу на підприємстві базується на положенні «Про порядок підбору персоналу, прийому, адаптації, кадрових переміщень і звільнення співробітників ТОВ «Макош», яке відповідно містить опис технологій, процедур підбору персоналу, прийому, адаптації, кадрових переміщень і звільнення працівників.

Для пошуку необхідних кандидатів та закриття кадрової потреби компанії в складі HR-служби компанії є виділена посада рекрутера. Для залучення кадрів використовуються як внутрішні так зовнішні джерела пошуку кандидатів на вакансії ТОВ «Макош».

Внутрішній підбір персоналу базується на: переведенні співробітників за посадами та підрозділами в межах компанії, активному використанні кадрового резерву та оголошенні вакансій всередині ТОВ «Макош».

Зовнішній рекрутинг компанії базується на використанні прямого пошуку (хедхантингу), job-сайтів, соціальних мереж та месенджерів (зокрема Telegram), спеціалізованих сайтів. Компанія також взаємодіє з кадровими агентствами та центрами зайнятості.

2. Адаптація персоналу.

В процесі трудової адаптації персоналу компанія «Макош» використовує комбінування психологічного, соціально-психологічного, професійного та організаційного аспектів. Завдяки комбінуванню вищезазначених аспектів вдається забезпечити швидку та ефективну інтеграцію нових співробітників у колектив, підвищити їхню задоволеність роботою та продуктивність. У ТОВ «Макош» використовується первинна та вторинна адаптація персоналу.

При первинній адаптації основними аспектами є: ознайомлення з компанією, її цінностями та культурою, надання необхідної інформації про посадові обов'язки та вимоги до роботи, ознайомлення з робочим місцем і колегами, навчання новим навичкам і знанням, соціальна адаптація в колективі. При вторинній адаптації головними аспектами є навчання новим навичкам і знанням, психологічна підтримка працівників.

При адаптації працівників в ТОВ «Макош» протягом стажування передбачено проведення онбордингу і оцінка відповідних аспектів. Бланк (форму) онбордингу заповнюють: замовник, залучені особи, працівник (див. додаток Б).

3. Робота з кадровим резервом.

Алгоритм організації роботи із кадровим резервом в ТОВ «Макош» представлений на рисунку 2.12

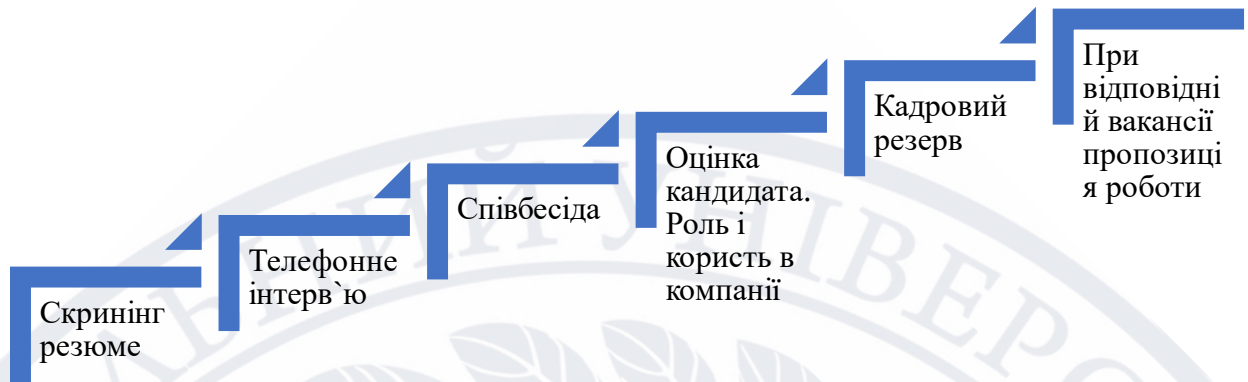


Рисунок 2.12 - Алгоритм роботи із кадровим резервом в ТОВ «Макош»

При роботі з кадровим резервом, найбільш відповідальним є четвертий етап «Оцінка кандидата. Роль і користь в компанії». На цьому етапі для кожного претендента використовуються різні підходи та інструменти. Рекрутер, при оцінці використовує наступні інструменти: інтерв'ю за компетенціями STAR, Case-інтерв'ю, структуроване інтерв'ю (використовуючи проєктивні питання, стрес-інтерв'ю), тест Айзека, оцінка EI, оцінка за СВП.

Після оцінки кандидата, його вносять до кадрового резерву та підтримують з ним періодичну неформальну та професійну комунікацію. При відкритті відповідної вакансії, для кандидата передбачається повторне інтерв'ю з керівництвом.

4. Мотивування персоналу.

Будучи важливою складовою кадрової політики компанії, мотивування персоналу планується та реалізується зусиллями HR-служби та керівництва ТОВ «Макош».

Наразі компанія має імідж роботодавця, який пропонує достатньо привабливий рівень матеріальної мотивації праці. Задоволеність вже працюючих співробітників цим аспектом, підтверджується результатами опитування, яке було організоване кадровою службою (див. рисунок 2.13).



Рисунок 2.13 – Рівень задоволеності працівників різними аспектами своєї праці в ТОВ «Макош» (бальна оцінка за опитуванням 68 працівників)

Як бачимо з даних, наведених на рисунку, саме розмір винагороди та пільги працівники компанії оцінили найвище, що свідчить про ефективність підсистеми матеріальної мотивації підприємства. Щодо мотивів працювати в ТОВ «Макош», то співробітники більш за все цінують можливість отримувати гідну заробітну плату, розвивати свій потенціал та працювати в стабільній компанії (див. рисунок 2.14).



Рисунок 2.14 – Мотиваційні цінності працівників ТОВ «Макош»

5. Розвиток персоналу.

Навчання персоналу в ТОВ «Макош» реалізовується у кожному підрозділі по різному. Для організації навчання працівників в компанії використовуються наступні методи: вебіари, навчальні презентації та зустрічі, тренінги та виконання завдань на робочих місцях, використання програмного продукту Trello, освітні онлайн-платформи, адресні програми навчання розроблені тренером або керівником відповідного відділу.

В цілому, слід зазначити, що кадрова політика ТОВ «Макош» направлена на збалансований підхід до розвитку співробітників та побудови ефективної команди. Компанія активно працює над залученням та утриманням талановитих кадрів, їхнім професійним зростанням та створенням сприятливого робочого середовища.

Далі проаналізуємо засади та можливості стратегічного управління персоналом в ТОВ «Макош».

Варто зазначити, що в компанії створені сприятливі умови для ефективного розповсюдження корпоративних цінностей та стратегічних імперативів керівництва серед працівників. Ключові ознаки загальної стратегії розвитку ТОВ «Макош» є доступними як для персоналу компанії, так і зовнішніх користувачів інформації (див. рисунок 2.15).

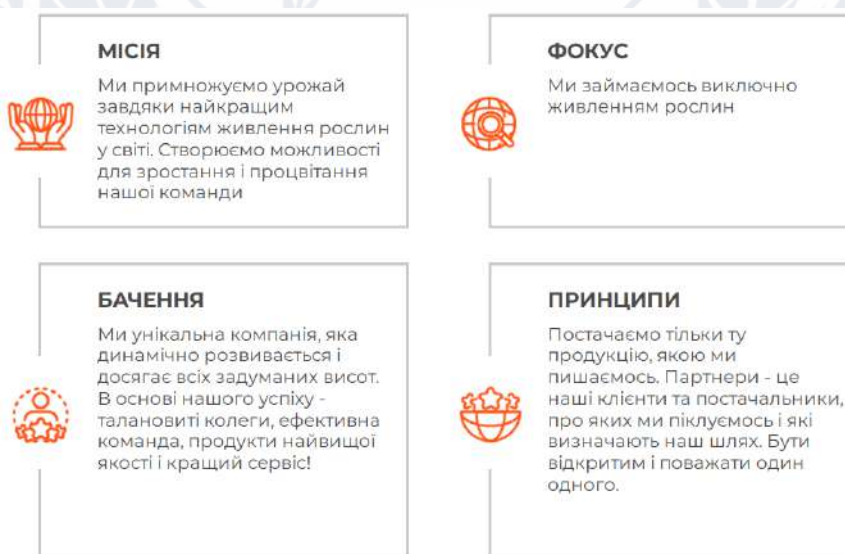


Рисунок 2.15 – Визначення місії, фокусу, бачення та принципів загальної стратегії розвитку ТОВ «Макош» на офіційному сайті [13]

Результати соціологічних досліджень думки працівників компанії також підтверджують факт розуміння та сприйняття персоналом стратегічних наративів менеджменту ТОВ «Макош» (див. таблицю 2.4).

Таблиця 2.4 – Ступінь розуміння стратегічних цілей працівниками структурних підрозділів компанії (за даними HR-служби)

Відділ компанії	Середній бал
<i>Чи розумієте ви чіткі та стратегічні цілі нашої компанії?</i>	
Операційний відділ	9,0
Відділ IT	9,5
Відділ продажу	9,6
Відділ маркетингу	9,8
Аудит ґрунту	9,5
Відділ бухгалтерського обліку та звітності	9,9
Відділ постачання	9,3
Відділ логістики	9,4
Агрономічний відділ	8,7
Відділ розвитку і контролю	9,5
Адміністративно-господарський відділ	10
В цілому по компанії	9,5

Дані таблиці свідчать, що в цілому по підприємству персонал високо оцінює прозорість та ефективність процесу донесення місії та стратегічних цілей керівництва до різних категорій персоналу – загальна середньозважена оцінка, як бачимо, становить – 9,5 балів.

Важливим підґрунтям при побудові кадрової стратегії є аналіз конкурентного середовища компанії. Отже, проаналізуємо особливості конкурентної стратегії ТОВ «Макош» на ринку хімічних добрив. Для аналізу візьмемо за основу модель п'яти конкурентних сил Майкла Портера [20]. Ця модель є інструментом стратегічного аналізу, який допомагає оцінити конкурентне середовище в галузі. Вона описує п'ять ключових сил, які визначають рівень конкуренції і, відповідно, привабливість ринку. Адаптуємо модель Портера під особливості конкурентного середовища ТОВ «Макош», щоб оцінити стратегічні спроможності компанії (див. таблицю 2.5).

Таблиця 2.5 – Особливості конкурентного середовища ТОВ «Макош» за моделлю п'яти сил конкуренції М. Портера

Конкурентні сили	Характеристика конкурентних особливостей ТОВ «Макош»
Сила 1 Потужність постачальника	В Україні наразі доступно близько 30 великих імпортерів. Кількість постачальників у компанії – 13. Якщо компанія вирішить змінити постачальників то: для постачальників це збитки; для компанії: проблеми з якістю, збитки, часові витрати. 12 з 13 постачальників контролюють ціни на ринку.
Сила 2 Потужність покупця	Всього покупців в Україні: орієнтовно 200 000 - 250 000. Всього покупців у компанії: орієнтовно 30 000 – 35 000. Чутливість покупців до ціни: у повній мірі покупцям важливіше якість, аніж ціна. 85 % - купують не дивлячись на ціну, 15 % - відмовляються через вартість. Інформація про клієнтів: вся збережена в CRM-системі (культури, квадратура, область тощо).
Сила 3 Загроза нових учасників	Оцінка легкості відкриття бізнесу на ринку: середньо складний процес. Ряд дотримання правил та положень: законодавчі та екологічні вимоги, трудове законодавство, фінансові та податкові вимоги, правила безпеки, маркетингові та торгові практики. Бар'єри, при здоланні яких, було б отримано більший вплив: регуляторні бар'єри, конкуренція, фінансові ресурси, маркетинг, логістика, брак кадрів.
Сила 4 Загроза заміни товарів / послуг	Орієнтовна кількість замінників компанії: 100. Легкість переходу покупця до конкурента: легко (але можуть супроводжуватися певними витратами та ризиками)
Сила 5 Конкурентне суперництво	Рівень конкуренції у досліджуваному ринковому секторі: високо конкурентний. Основними конкурентами компанії «Макош» можуть бути: ТОВ «Агроцентр», ТОВ «Нібулон», ТОВ «Агровіт», ТОВ «Ерідон», ТОВ «Агросем». Загальна кількість конкурентів: 50 - 100.

В цілому, з даних таблиці можна зробити висновок, що компанія працює в умовах високої конкуренції на ринку добрив в Україні, з потужними постачальниками та значною кількістю потенційних замінників цих послуг. Для підтримки своєї конкурентоспроможності ТОВ «Макош» доцільно акцентувати увагу на якості продукції, сервісному обслуговуванні та активних маркетингових стратегіях.

Оцінка можливостей стратегічного розвитку ТОВ «Макош» не буде повною без використання матриці SWOT-аналізу, яка допоможе визначитись з напрямками удосконалення кадрової стратегії компанії, що будуть описані в третьому розділі кваліфікаційної роботи. Отже, на рисунку 2.16 представлені сильні, слабкі сторони ТОВ «Макош», можливості та загрози для її діяльності та персоналу.

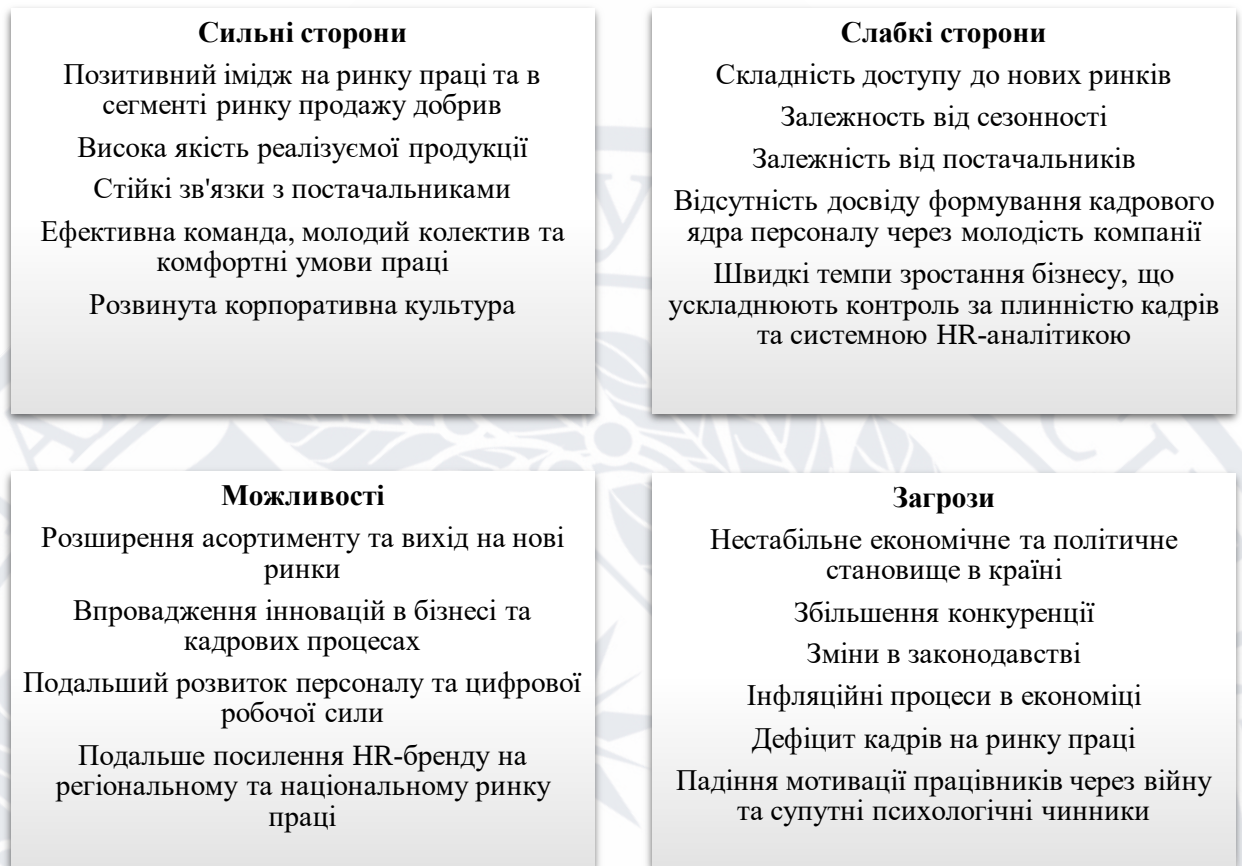


Рисунок 2.16 – Матриця SWOT-аналізу щодо діяльності та кадрової роботи ТОВ «Макош»

Отже, представлені на рисунку результати проведеного SWOT-аналізу, обумовлюють доцільність посилення уваги керівництва ТОВ «Макош» до розвитку HR-брендингу та компетенцій персоналу у відповідності до викликів та можливостей, що мають місце в мінливих умовах нинішнього стану бізнес-середовища в Україні. Адаптаційна кадрова стратегія з вектором на збереження людського потенціалу виглядає доцільною для досліджуваного підприємства, зважаючи на потенційне погіршення кон'юнктури на ринку праці та складність економічної ситуації в цілому в країні та регіоні.

РОЗДІЛ 3

КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ

3.1 Стратегічні напрями удосконалення діяльності кадрової служби з підбору, адаптації та розвитку персоналу ТОВ «Макош»

Стратегія управління персоналом є пріоритетним функціональним напрямом діяльності для компанії, оскільки враховує стратегічні цілі та ресурси, необхідні для досягнення довгострокової мети – побудови високопрофесійної, злагодженої та відповідальної команди.

Найвище призначення стратегії управління персоналом полягає у створенні та розвитку компетенцій, необхідних для досягнення перспективних цілей організації. Тому процес формування кадрової стратегії повинен задовольняти чотирьом важливим принципам. По-перше, спрямовувати процес управління компетенціями на реалізацію стратегічних цілей компанії. По-друге, забезпечувати розвиток персоналу організації у напрямі оволодіння потрібними компетенціями. По-третє, сприяти конструюванню позитивного іміджу роботодавця як для своїх працівників, так і на зовнішньому ринку. По-четверте, визначати ключові напрями інвестування в персонал з метою забезпечення конкурентних переваг компанії та її людських ресурсів.

В ТОВ «Макош» ключовим суб'єктом формування кадрової стратегії є HR-відділ компанії. Наразі у ньому працює три фахівця: HR-директор (HRD); HR-менеджер (HRM) та рекрутер.

Фахівці відділу займаються плануванням, організацією та реалізацією всіх кадрових питань оперативного, тактичного, стратегічного рівня. Завдання та функції фахівців відділу формуються у відповідності до положення про структурні підрозділи та визначення функціональних обов'язків працівників ТОВ «Макош». Основні завдання і функції, які покладаються на працівників відділу наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Функції та завдання HR-відділу ТОВ «Макош»

Посада	Функції та завдання з управління персоналом
HR-директор	Розробка, формування та реалізація HR-стратегії. Управління та організація рекрутинга компанії. Управління та організація системою адаптації. Управління та супровід процесів оцінювання. Розроблення та підтримання стратегії, щодо розвитку основних компетенцій. Розробка комунікаційних планів. Формування ціннісного пропонування та побудова HR-бренду компанії. Супровід і фасилітація ротації всередині компанії. Ведення HR-аналітики та звітності Управління ризиками.
HR-менеджер	Формування зовнішнього кадрового резерву. Організація і проведення адаптації нових кадрів. Організація та проведення атестації персоналу. Організація та проведення навчання для працівників. Участь в оптимізації та покращенні HR-процесів компанії. Проведення one-2-one зустрічей. Ведення звітності. Аналіз і моніторинг ринку праці і заробітних плат.
Рекрутер	Активний і пасивний пошук персоналу; хедхантинг. Розміщення вакансій на найбільш ефективних джерел для публікації вакансій. Створення портрету кандидата; аналіз резюме; Підготовка та проведення телефонних інтерв'ю; співбесіди онлайн, офлайн, у груповому форматі. Супроводжувати кандидатів на всіх етапах підбору: от researcher до job-offer. Ведення звітності з рекрутингу. Впроваджувати нові технології підбору персоналу, ініціювати покращення.

Як бачимо з даних, наведених в таблиці, HR-директор відповідає за стратегічний напрям, розвиток корпоративної культури компанії, загальні комунікації та управління ризиками в кадровій роботі. HR-менеджер фокусується на адаптації, навчанні та оптимізації процесів, а рекрутер займається безпосереднім пошуком і підбором кандидатів.

На основі детального аналізу та власного практичного досвіду роботи в компанії, було розроблено узагальнені пропозиції стратегічного характеру щодо підвищення ефективності діяльності HR-відділу (див. рисунок 3.1).

Посилити співпрацю між HRD, HRM та рекрутером для створення цілісної стратегії залучення та розвитку персоналу, що може покращити ефективність рекрутингу і знизити плинність кадрів.

Автоматизація процесів: впровадження нових технологій для пошуку персоналу та аналітики (AI-рішення для рекрутингу, HR-аналітика) може зменшити час на підбір кадрів і підвищити якість роботи

Розвиток HR-бренду: активні кампанії з формування HR-бренду допоможуть залучати висококваліфікованих кандидатів та утримувати цінних співробітників.

Гнучкі умови роботи: запровадження варіантів гнучкого графіку або віддаленої роботи для кандидатів на вакансії може покращити мотивацію співробітників та залучити кращі кадри

Аналіз ринку праці на базі даних: постійний моніторинг ринку праці за допомогою сучасних аналітичних інструментів для оцінки конкурентних умов і прогнозування потреб у кадрах.

Рисунок 3.1 – Пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності HR-відділу ТОВ «Макош»

Представлені на рисунку пропозиції по суті є стратегічними завданнями кадрового відділу, що фокусуються на: посиленні аналітичної складової процесу управління персоналом, більш глибокому дослідженні як зовнішнього так і внутрішнього ринку праці (який збільшується), а також створенні позитивного HR-бренду компанії в перспективі. Ці пропозиції, на наш погляд, наразі є затребуваними і повністю відповідають встановленим керівництвом ТОВ «Макош» стратегічним імперативам.

На практиці доказано, що етап життєвого циклу компанії має значний вплив на розробку стратегії управління персоналом та діяльність кадрової служби відповідно. Результати проведеного аналізу показують, що ТОВ «Макош» наразі знаходиться на стадії інтенсивного зростання, оскільки масштаби, доля ринку та чисельність персоналу постійно збільшуються.

Центральним завданням у сфері управління персоналом на даному етапі стає розвиток людського потенціалу. Отже, на цій стадії життєвого циклу HR-відділ ТОВ «Макош» повинен сконцентрувати свою увагу на наступних важливих стратегічних питаннях.

1. Готовність до можливого перепроєктування структури компанії.

Попит на продукцію зростає, відповідно, обсяги продажів збільшуються. Поступово виникатимуть нові відділи, підрозділи, вводитимуться нові робочі місця. За швидких темпів зростання загострюється проблема керованості компанією, упорядкування організаційної структури, координації дій, що потрібно врахувати на майбутнє.

2. Готовність до вирішення нових завдань.

Стратегічне управління персоналом передбачає формування готовності до вирішення нових завдань, уміння працювати в умовах частих змін. Уся організація має постійно навчатися і залучати до безперервного процесу навчання нових працівників від самого початку їхньої діяльності. При цьому слід спрямовувати навчання на створення справді потрібних компетенцій. В компанії на стадії зростання ефективні ротація персоналу, чергування робіт, розширення й збагачення змісту діяльності, що дає можливість працівникам навчатися через досвід, опановуючи ключові знання, навички та вміння. Можливість розвитку й саморозвитку на цій стадії є найсильнішим мотиватором персоналу до трудової діяльності.

3. Збереження і зміцнення корпоративної культури, її трансляція у нові підрозділи.

Можливість збереження організаційної культури залежить від таких її параметрів, як подільність, щільність і чіткість пріоритетів.

Подільність культури - це частка людей в організації, які поділяють її базові цінності. Щільність - це масив положень корпоративної культури, які поділяють усі співробітники організації. Чіткість пріоритетів характеризується визначеністю та обґрунтованістю моделей індивідуальної та колективної поведінки.

Стратегічне управління персоналом засноване на розвиненій корпоративній культурі, що є фундаментом єдності цілей та інтересів усіх зацікавлених осіб в компанії.

Отже, для збереження культури необхідно:

приймати на роботу нових працівників, здатних сприйняти корпоративну культуру ТОВ «Макош»;

формалізувати правила, символи і норми поведінки; створювати соціальну атмосферу заохочення позитивних моделей поведінки працівників і відторгнення таких, які суперечать спільним нормам і цінностям;

звільняти працівників, що відхиляються від норм корпоративної культури.

Для зміцнення корпоративної культури ТОВ «Макош» істотним є наступне:

поведінка вищого керівництва і лінійних менеджерів, що подає працівникам приклад бажаної корпоративної культури;

розроблення й відкрите використання системи оцінювання і стимулювання (покарання) поведінки, що відхиляється від норм корпоративної культури;

оперативна реакція керівництва на поведінку працівників у критичних ситуаціях, оцінювання продемонстрованої поведінки в термінах корпоративної культури;

моделювання типових виробничих ролей і навчання нових працівників традиційної для компанії поведінки;

розроблення системи критеріїв розподілу і форм фіксації внутрішньоорганізаційних статусів, внутрішньої диференціації;

розроблення критеріїв просування та заохочення;

запровадження корпоративних символів і обрядів.

Крім збереження та зміцнення, на стадії інтенсивного зростання ТОВ «Макош», вирішується ще й завдання ретрансляції корпоративної культури новим співробітникам. Прибуваючи з інших організацій, вони приносять із

собою елементи інших культурних цінностей, що можуть суперечити нормам, правилам та цінностям, прийнятим у колективі ТОВ «Макош». Таке ймовірне зіткнення цінностей може позначитися на результативності діяльності та стані соціальної атмосфери в компанії.

Процес ретрансляції корпоративної культури здійснюється у такі етапи: ознайомлення новачків з нормами, правилами й культурними цінностями організації, її історією, традиціями, героями та подіями;

активне залучення нових працівників до вияву ініціативи, самостійного вибору засобів досягнення організаційних цілей у процесі виконання своїх професійних обов'язків;

сприяння участі нових працівників у підготовці та проведенні заходів, спрямованих на збереження і зміцнення корпоративної культури;

підкріплення ефективних рішень працівників заохочувальними заходами.

процеси, зменшенню стресу та підвищенню їхньої продуктивності.

Як вже було зазначено, ТОВ «Макош» є швидкозростаючою компанією, яка знаходиться в постійному пошуку необхідних фахівців на ринку праці з метою закриття своєї потреби в кадрах. Масштаби діяльності компанії стабільно збільшуються останніми роками, що вимагає додаткової робочої сили, яку в умовах війни та кадрового дефіциту знайти стає все складніше, а значить конкуренцію на ринку праці можна спробувати виграти за рахунок підвищення ефективності рекрутингу та адаптації персоналу, а також розвитку стратегічно важливих компетенцій працівників компанії. У контексті такої ситуації, удосконалення процесів підбору, адаптації та розвитку персоналу постає важливим стратегічним завданням менеджменту ТОВ «Макош».

Далі розглянемо комплекс пропозицій з удосконалення процесу управління персоналом в розрізі трьох ключових стратегічних напрямів: підбору, розвитку та адаптації працівників.

1. Удосконалення підсистеми підбору персоналу.

Підвищення ефективності функціонування підсистеми підбору персоналу дає компанії низку вагомих результатів, зокрема підвищення якості найму, що забезпечує залучення більш компетентних і мотивованих працівників. Це сприяє зменшенню плинності кадрів, скороченню витрат на повторний пошук і навчання персоналу, а також пришвидшує адаптацію нових співробітників. Крім того, оптимізація процесів підбору дозволяє точніше відповідати стратегічним потребам бізнесу, покращувати корпоративну культуру та зміцнювати репутацію компанії як привабливого роботодавця на ринку праці.

Отже, пропозиції щодо удосконалення підбору персоналу ТОВ «Макош» полягають в наступному:

- широке використання HR-аналітики для аналізу ефективності рекрутингу (розрахунок ключових HR-метрик; прогнозування потреби в кадрах; дослідження динаміки плинності та її причин; внутрішній пошук талантів на основі використання великих даних; аналітика ринку праці);

- автоматизація процесів рекрутингу (використання чат-ботів, сучасного програмного забезпечення для організації процедур пошуку, проведення співбесід в дистанційному або асинхронному режимі, донесення потреб автоматизації рекрутингу до відома IT-фахівців компанії для прийняття спільних ефективних рішень);

- популяризація груп в месенджерах, які компанія використовує для пошуку кандидатів на вакантні посади (збільшення підписників за рахунок реклами, профорієнтації, залучення до підписки здобувачів ЗВО під час проходження ними практичної підготовки в компанії)

- використання внутрішнього хантінугу для закриття потреби у талановитих працівниках при формуванні кадрового резерву;

- робота над удосконаленням контенту оголошень про вакансії, які компанія розміщує в інтернеті (фокус на лаконічність та креативність змісту оголошень, простоту їх сприйняття потенційними зовнішніми та внутрішніми кандидатами на посаду)

створення електронної бази знань щодо методичних рекомендацій та алгоритмів проведення процедур підбору персоналу (база знань полегшить адаптацію нових фахівців, що будуть в майбутньому приходити на позицію рекрутера).

2. Удосконалення підсистеми розвитку персоналу.

Ефективна підсистема розвитку персоналу дає компанії значні переваги, зокрема підвищення кваліфікації співробітників, що напряду впливає на продуктивність і якість виконання завдань. Це сприяє формуванню лідерських якостей, підвищенню залученості та мотивації працівників, а також забезпечує готовність команди адаптуватися до змін ринку та нових технологій. Розвиток персоналу допомагає зменшити витрати на зовнішній пошук фахівців завдяки підготовці внутрішніх кандидатів для ключових позицій. Як результат, компанія отримує конкурентну перевагу, покращує свою репутацію роботодавця та забезпечує довгострокову стійкість і інноваційність бізнесу.

Пропозиції щодо удосконалення підсистеми розвитку персоналу. ТОВ «Макош» полягають в наступному:

планування програм розвитку компетенцій персоналу, пов'язаних зі спілкуванням з клієнтами компанії (клієнтоорієнтованість є одним із проголошених пріоритетів діяльності ТОВ «Макош», отже є потреба в постійному удосконаленні навичок роботи з клієнтами, в першу чергу це стосується відділу продажів, логістики, постачання);

розвиток лідерства (планування відповідних навчальних програм всередині компанії для покращення ефективності менеджменту та формування продуктивних команд);

впровадження програм розвитку цифрових знань і навичок серед працівників (у тому числі навчання HR-менеджерів основам роботи з великими даними та сучасними програмними продуктами з автоматизації та аналізу кадрових процесів в компанії).

3. Удосконалення підсистеми адаптації персоналу.

Ефективна адаптація є важливим чинником для успішного функціонування компанії, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність працівників, їх задоволеність роботою та загальну атмосферу в колективі.

На рисунку 3.2 представлені етапи адаптації персоналу, характерні для діяльності ТОВ «Макош».

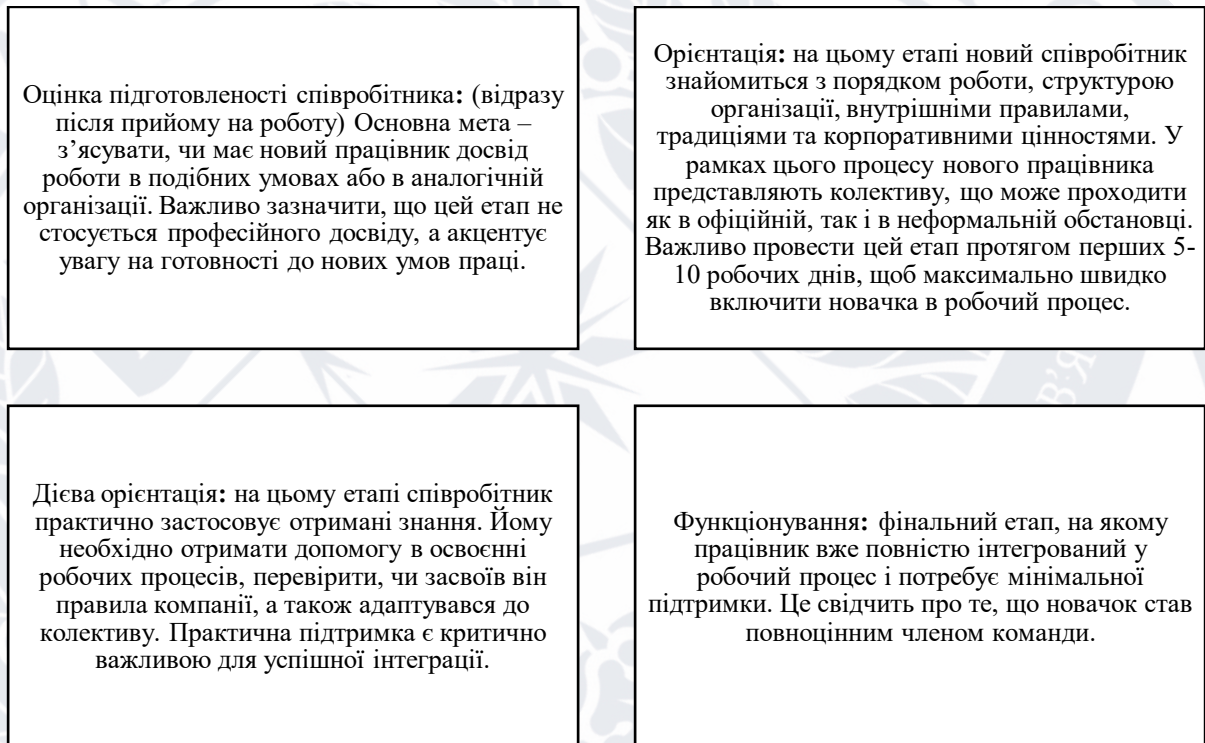


Рисунок 3.2 - Етапи адаптації персоналу в ТОВ «Макош»

Пропозиції щодо покращення процесу адаптації персоналу в ТОВ «Макош» наведені нижче.

1) Проведення систематичного опитування серед співробітників зі стажем роботи до 1 року (12 осіб на 2024 рік), допоможе проаналізувати, завдяки чому їх адаптація проходила легше, які виникали складнощі і що потрібно покращити для збільшення успішності стажувань.

2) Формування welcome-box стажера (культурний код компанії, блокнот, ручка, листівка, чашка, еко-сумка, футболка) сприятиме позитивному настрою новачків, зменшенню вхідного стресу.

3) Надання новачкам ґрунтовних інформаційних матеріалів по посаді – прискорює професійну адаптацію нових працівників, дозволяючи швидко опановувати базові навички на своєму робочому місці.

4) Використання оновленої системи стажування, як включає: оновлену презентацію та відео, персоналізовані навчальні плани; зріз знань за результатами стажування підтримку зі сторони HR-відділу, заповнення файлу онбордингу персоналу (див. додаток В).

Таким чином, наведені вище пропозиції щодо удосконалення підбору, розвитку та адаптації персоналу дозволять компанії задовільнити потребу в кадрах, зменшити плинність, розвивати внутрішній кадровий резерв, підвищувати рівень компетентності працівників, зміцнювати конкурентні позиції на ринку та впевнено рухатись до своєї місії, закладеної в стратегії розвитку ТОВ «Макош».

3.2 Удосконалення HR-бренду в контексті формування стратегії управління персоналом ТОВ «Макош»

Компанія, яка прагне залучити висококваліфікованих працівників та зберегти наявних, повинна виокремлюватись серед конкурентів, створюючи унікальну пропозицію для потенційних кандидатів. Концепція HR-брендингу є ключовим чинником успіху компанії, оскільки репутація роботодавця впливає на здатність організації залучати та утримувати найкращі таланти. Дослідження підтверджують, що конкурентоспроможність бізнесу часто залежить від його репутації як роботодавця і компанії, що інвестують у формування HR-бренду, значно зміцнюють свою позицію на ринку. Успішний бренд компанії тісно пов'язаний з маркетинговими та організаційними стратегіями компанії. Бренд роботодавця виступає не лише інструментом залучення і утримання персоналу, а й інвестує у майбутнє компанії [9]. Чим сильніша репутація фірми, тим більше зростає її вплив на ринку та цінність бренду. Завдяки ефективному брендингу компанія може не лише

розширювати присутність у різних сегментах ринку, але й посилювати свій вплив на інші сфери діяльності, створюючи довготривалі конкурентні переваги.

На рисунку 3.3 представлені складові HR-бренду компанії.

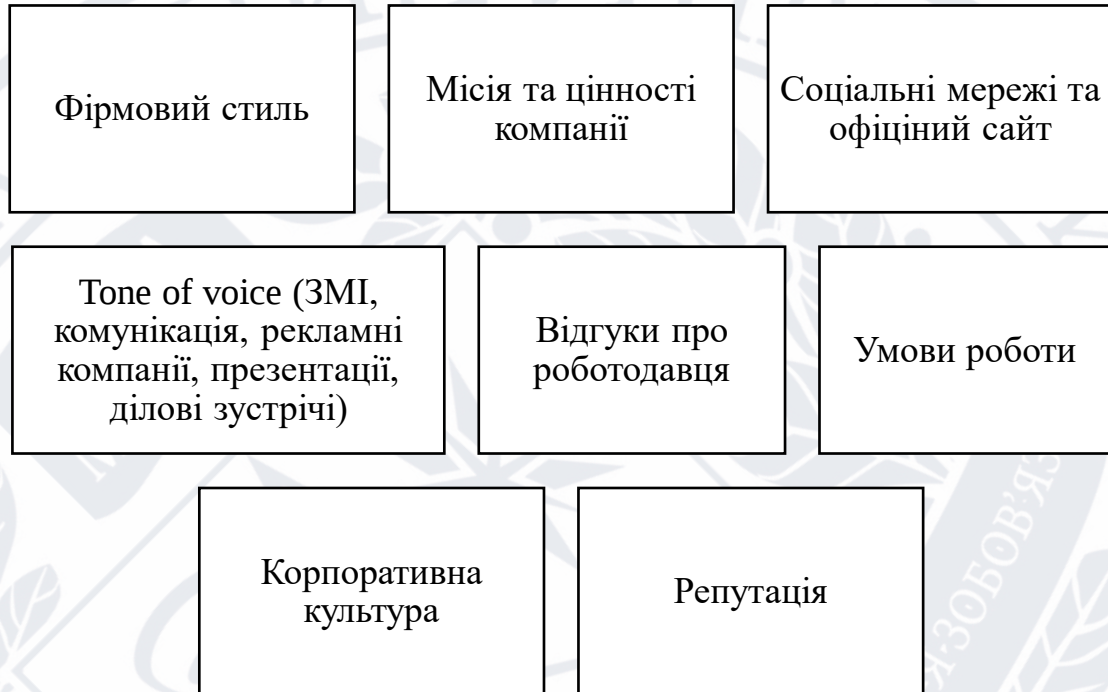


Рисунок 3.3 - Складові HR-бренду компанії

У контексті наведеної на рисунку інформації, розглянемо характерні складові HR-бренду ТОВ «Макош».

1. Фірмовий стиль (айдентика). Компанія має назву на честь богині родючості Макош; компанія має свій логотип (логотип компанії – це знак засіяного поля); компаніє має власну кольорову гаму (чорний, білий, оранжевий); також має свій шрифт.

2. Місія та цінності ТОВ «Макош». Місія: ми примножуємо урожай завдяки найкращим технологіям живлення рослин у світі. Створюємо можливості для зростання і процвітання нашої команди. Цінності: професіоналізм, команда, партнерство, розвиток, результат, довіра.

3. Соціальні мережі та офіційний сайт. Компанія має соціальні мережі у: Facebook, Instagram, Tik-Tok, LinkedIn, You Tube; також має офіційний сайт.

4. Tone of voice: єдиний і сформований стиль спілкування.

Відгуки про роботодавця: інтернет джерела з відгуками відсутні

5. Умови роботи ТОВ «Макош»: стажування, навчання, спорт зал, тенісний корт, оплачувальні обіди (склади), сучасний офіс.

6. Корпоративна культура: демократичний стиль керування, лінійна організаційна структура, розроблена культурна мапа (див. додаток Г).

7. Репутація ТОВ «Макош»: присутність на тематичних виставках та конференціях; транслявання у соціальних мережах здобутків компанії.

Формування бренду роботодавця передбачає два фундаментальних підходи: синтетичний та індуктивний [34]. Синтетичний підхід, заснований на конструюванні ідеального образу компанії для цільової аудиторії, доцільний для нових організацій на ринку. Індуктивний підхід, навпаки, базується на аналізі вже сформованого сприйняття компанії та її внутрішніх характеристик.

Для ТОВ «Макош», що має значний досвід на ринку, індуктивний підхід є більш релевантним, оскільки дозволяє виявити та зміцнити існуючі конкурентні переваги та сформувати стійкий фундаментальний бренд роботодавця.

У разі посилення бренду роботодавця ТОВ «Макош» матиме низку переваг для пошуку працівників:

- привабливість талановитих кандидатів;
- зменшення витрат на пошук, підбір та навчання персоналу;
- підвищення лояльності власних співробітників;
- ще більш позитивний імідж компанії;
- підвищення продуктивності праці, рівня задоволеності працею та утримання працівників тощо.

Щорічне дослідження Forbes та Statista, засноване на опитуванні понад 170 тисяч співробітників з 50 країн, є репрезентативним індикатором сучасного ринку праці. Аналіз даних дозволяє ідентифікувати компанії, які успішно трансформуються з традиційних роботодавців у привабливі бренди, що просувають ідеї розвитку талантів, гендерної рівності та корпоративної соціальної відповідальності.

Рейтинг 850 найкращих компаній, складений за результатами дослідження 2024 року, відображає глобальні тренди у сфері управління людськими ресурсами. В топ 5 найкращих компаній роботодавців увійшло: Microsoft, Alphabet, Samsung Electronics, Adobe, BMW Group [35].

Forbes Україна спільно з сайтом пошуку роботи Robota.ua склали рейтинг 50 найкращих українських роботодавців у 2024 році, п'ять з яких наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Топ 5 найкращих роботодавців в Україні в 2024 році

Компанія	Зміст		
	Мета	Передумови	Результат
Нова пошта	забезпечення найкращих умов для співробітників у сфері логістики, навіть у кризовий час	війна вплинула на логістику, змусивши компанію адаптуватися до нових реалій та забезпечувати працівників безпекою та стабільністю	зростання індексу лояльності працівників до 92,2 бали, підвищення продуктивності та мінімізація відтоку кадрів
Kernel	підтримка співробітників у агросекторі через соціальні ініціативи та конкурентні зарплати	ускладнені умови агробізнесу через економічну нестабільність та зміни в експортній політиці	підвищення залученості персоналу та розширення соціальних програм для працівників до 91 бал.
Intellias	створення найкращих умов праці у сфері ІТ для залучення та утримання талановитих фахівців	зниження попиту на українських фахівців через війну	Підтримка працівників, збільшення чисельності персоналу, індекс лояльності – 90,4 бали
Sense Bank	забезпечення безпеки, стабільності та професійного розвитку для працівників банківської сфери	злиття з іншими банківськими структурами та адаптація до економічної нестабільності	покращення рівня довіри клієнтів і працівників, зростання кількості вакансій у банківській сфері
Metro	підвищення конкурентоспроможності на ринку рітейлу через інвестиції у розвиток персоналу	висока конкуренція та зміна споживчих звичок на фоні війни та економічної кризи	підвищення індексу задоволеності співробітників, утримання позицій на ринку рітейлу

Джерело: розроблено на основі [16; 18; 32-33]

Для формування пропозицій щодо розвитку HR-бренду компанії важливо спочатку оцінити поточний стан та потенціальні можливості формування стратегії посилення зовнішнього та внутрішнього HR-бренду.

За допомогою SWOT-аналізу було визначено сильні, слабкі сторони, загрози та можливості розвитку HR-бренду ТОВ «Макош» (див. рисунок 3.4).

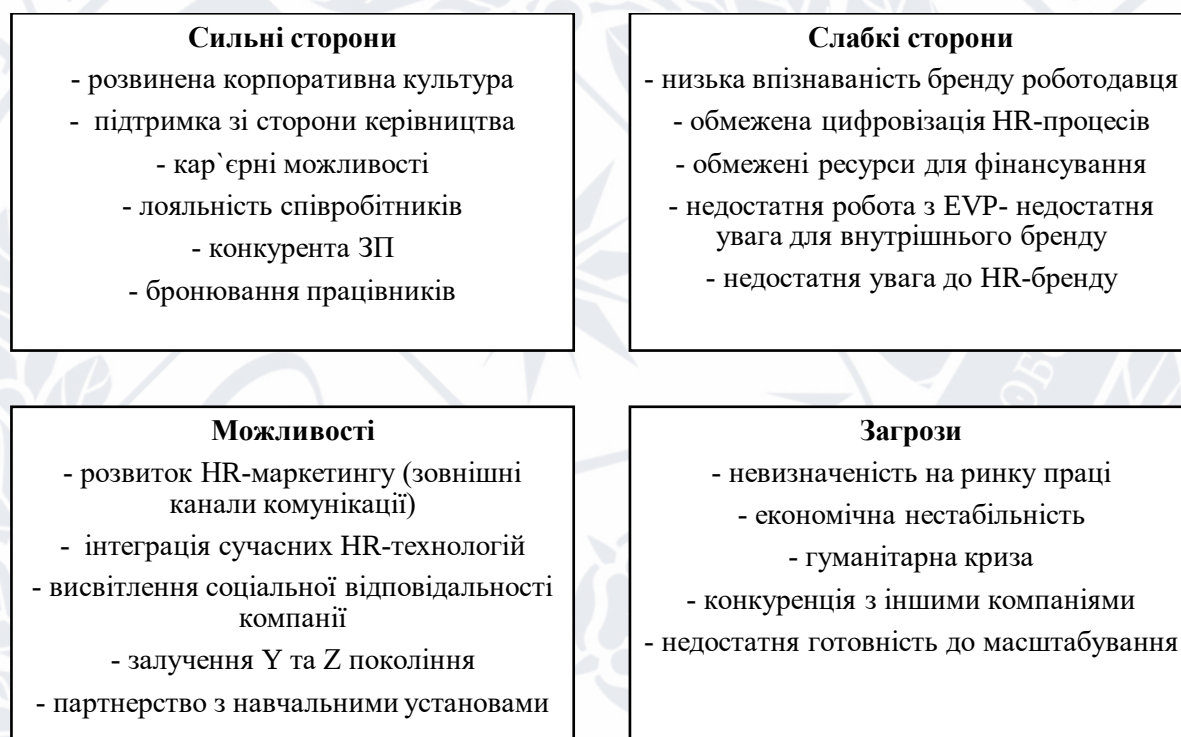


Рисунок 3.4 – SWOT-аналіз поточного стану HR-бренду ТОВ «Макош»

На основі SWOT-аналізу, зображеного на рисунку, можна зробити висновок, що HR-бренд компанії має значний потенціал завдяки розвиненій корпоративній культурі, підтримці керівництва та конкурентним умовам для працівників. Однак слабка впізнаваність бренду роботодавця, низький рівень цифровізації HR-процесів і обмежені фінансові ресурси створюють виклики для зростання. У той же час компанія має можливості розвивати HR-маркетинг, інтегрувати сучасні технології, залучати молоде покоління та

налагоджувати партнерства. Загрозами залишаються нестабільність ринку праці, конкуренція й економічні кризи.

Окрім результатів SWOT-аналізу, при розробці пропозицій, необхідно також врахувати те, що компанія знаходиться на етапі зростання та розробити стратегію, яка буде відповідати цьому життєвому циклу організації.

Проаналізувавши вищенаведений матеріал, розглянемо пропозиції та алгоритм формування стратегії формування стійкого HR-бренду компанії ТОВ «Макош». Ключові елементи цієї стратегії наведені нижче.

1. Стратегічне бачення HR-бренду.

Мета: позиціонувати ТОВ «Макош» як привабливого роботодавця у дистрибуційному секторі, здатного залучати, розвивати та утримувати висококваліфікованих співробітників.

Цілі: формування позитивного іміджу компанії як роботодавця на внутрішньому та зовнішньому ринках праці; підвищення лояльності та залученості працівників; зміцнення корпоративної культури та створення середовища для професійного зростання співробітників.

2. Стратегія розвитку HR-бренду:

розробка EVP - необхідно визначити, позиціонувати та транслювати (бронювання, спорт зал, тенісний корт, кар'єрне зростання, навчання, оплачувані обіди (на відповідних вакансіях), стабільність та лідерство на ринку праці, додаткові бонуси (школа експерта з продажів), соціальну відповідальність);

запровадити гнучкий графік та дистанційну роботу (для окремих вакансій);

запровадити опитування для оцінки потреб працівників;

вдосконалення культурного коду компанії.

3. Оптимізація внутрішніх комунікацій:

удосконалення внутрішнього порталу для співробітників, порталу прорахунку на транспортні витрати (для логістів);

впровадження програми для запитів від працівників до ІТ відділу;

створення щоквартального корпоративного бюлетеня опитування задоволеності роботи персоналу та ідей на оптимізацію роботи.

4. Впровадження цифрових технологій у HR-процеси:

використання HRM-системи (автоматизація рекрутингу, управління талантами, аналіз даних (індекс задоволеності співробітників, плинність кадрів, час закриття вакансій, джерело надходження кандидата, кількість резюме при скринінгі, кількість телефонних інтерв'ю, кількість співбесід, кількість відгуків на вакансії);

застосування чат-ботів для HR-комунікацій;

використання Big Data та аналітики;

запровадження HR-аналітики для прогнозування плинності персоналу;

моніторинг продуктивності (відстеження KPI співробітників у реальному часі для виявлення сильних та слабких сторін у роботі персоналу);

опитування та анкетування через онлайн-платформи (Google Forms, SurveyMonkey).

5. Розвиток корпоративної культури через цифрові рішення:

віртуальні заходи та тимбілдинг (Zoom);

впровадження гейміфікації у внутрішні комунікації для підвищення залученості співробітників.

6. Оптимізація зовнішніх комунікацій:

посилення присутності в соціальних мережах та медіа;

активізація сторінок у LinkedIn, Facebook, Instagram, Tik-Tok для формування позитивного іміджу;

удосконалення співпраці з платформами відгуків про роботодавців (Work.ua, Robota.ua, Agrorobota).

запровадження публікацій на платформі DOU.

7. Посилення присутності роботи з університетами:

відвідування заходів, ярмарків; проведення лекцій (ВНАУ, ДонНУ);

заклучення договорів про дуальну освіту з університетами (ВНАУ, ДонНУ).

8. Покращення умов праці:

створення програми корпоративного навчання;

запровадження системи менторства для нових співробітників.

9. Підвищення соціальної відповідальності:

впровадження корпоративних соціальних проєктів у громадах, де працює компанія;

спонсорування освітніх ініціатив у аграрній сфері.

Враховуючи вищезазначені елементи стратегії формування стійкого HR-бренду ТОВ «Макош», організаційна схема її реалізації буде виглядати наступним чином (див. рисунок 3.5).

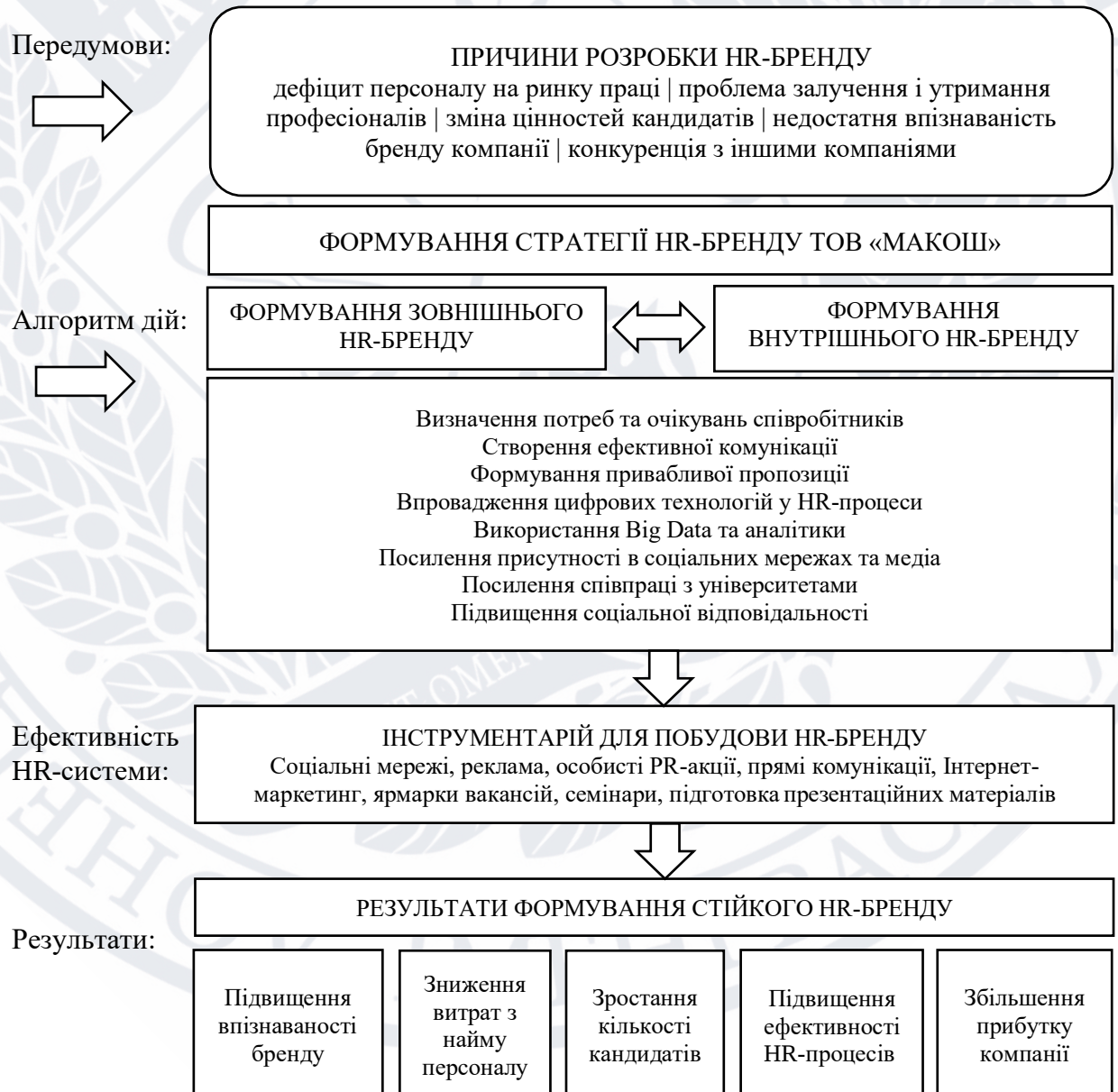


Рисунок 3.5 – Стратегія формування стійкого HR-бренду ТОВ «Макош»

Таким чином, очікувані результати від реалізації представленої на рисунку стратегії формування стійкого HR-бренду ТОВ «Макош» будуть наступними:

- підвищення рівня лояльності працівників компанії на 20% протягом першого року;

- збільшення кількості відгуків на робочих платформах;

- зниження плинності кадрів на 15% протягом двох років завдяки покращенню умов праці та розвитку корпоративної культури;

- зростання кількості потенційних кандидатів на відкриті вакансії на 30% за три роки;

- підвищення ефективності HR-процесів на 25-30% за рахунок автоматизації;

- збільшення залученості персоналу через інтерактивні платформи та онлайн-заходи;

- підвищення впізнаваності бренду роботодавця на ринку праці, зокрема через активну присутність у соціальних мережах та на різноманітних платформах відгуків;

- удосконалення організаційної структури;

- зниження витрат найму з персоналу;

- збільшення прибутку компанії за рахунок підвищення продуктивності кваліфікованих працівників.

Отже, сильний HR-бренд роботодавця забезпечує суттєве скорочення витрат і часу на залучення персоналу, дозволяючи компанії залучати висококваліфікованих фахівців. Це також сприяє прискоренню адаптації та розвитку нових співробітників, оптимізуючи процеси їхнього навчання. Завдяки зекономленим ресурсам компанія може інвестувати в нові програми розвитку персоналу, удосконалення компенсаційних і соціальних пакетів.

Підсумовуючи дослідження, описані в цьому пункті роботи, слід зауважити, що для того щоб ТОВ «Макош» і надалі формувала свою

унікальність та затребуваність на ринку праці, а також змогла виокремитися з-поміж інших роботодавців, необхідно створити сильний HR-бренд. Оскільки стійкий HR-бренд – це репутація компанії як привабливого роботодавця, що формується через сприйняття її цінностей, культури, можливостей для розвитку та умов праці потенційними і чинними співробітниками.

Ключовим ефектом від реалізації ефективної стратегії HR-брендингу є зниження плинності кадрів, що, у свою чергу, призводить до зменшення витрат на рекрутинг та адаптацію, підвищуючи загальну якість бізнес-процесів. Це створює додаткову цінність для ТОВ «Макош», сприяючи зростанню її репутації як роботодавця, а також підвищенню рівня мотивації та залученості співробітників.

ВИСНОВКИ

За підсумками проведеного теоретико-аналітичного дослідження в роботі були отримані важливі науково-практичні результати, за якими сформульовані відповідні висновки, представлені нижче.

В процесі теоретичного аналізу було визначено сутність поняття і типологію стратегії управління персоналом компанії. Зокрема, дослідження показали, що стратегія управління персоналом та стратегія розвитку компанії тісно взаємопов'язані, оскільки успіх останньої значною мірою залежить від ефективного управління людським капіталом. Стратегія розвитку визначає довгострокові цілі компанії, такі як вихід на нові ринки, впровадження інновацій чи оптимізація операцій, а стратегія управління персоналом забезпечує наявність відповідних кадрів, компетенцій і корпоративної культури для досягнення цих цілей.

Досліджено стратегічну роль кадрової служби та менеджерів, а також теоретико-організаційні принципи процесу стратегічного управління персоналом компанії, визначено що він передбачає три ключові стадії: аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища; формулювання місії, бачення і цілей; реалізацію стратегії на практиці.

Аналіз об'єкту дослідження показав, що компанія «Макош» має вертикальну організаційну структуру управління, що забезпечує ефективну взаємодію між різними рівнями керівництва та підрозділами. Виконавчим органом виступає директор, який здійснює оперативне управління компанією.

Аналіз операційної діяльності ТОВ «Макош», свідчить про зростання витрат за всіма категоріями, що може свідчити як про розширення діяльності компанії, так і про зростання витрат на ресурси, оплату праці та підтримку соціальних заходів.

Визначено, що ТОВ «Макош» має високий коефіцієнт фінансової стійкості, це свідчить про здатність компанії залишатися платоспроможною і мати гарні перспективи для розвитку. Значення коефіцієнта протягом 2019-

2023 років знаходилось в межах норми, що вказує на низький ризик втрати платоспроможності, отже підприємство має гарні перспективи для функціонування, йому не загрожує банкрутство.

Проведений аналіз кадрового потенціалу, свідчить про тенденцію до збільшення чисельності персоналу ТОВ «Макош». На зростання показника не вплинули навіть кризові явища 2022 року. У відносному вираженні у 2023 році в порівнянні з 2021 роком зростання середньооблікової чисельності відбулось майже на 15%. Станом на 3 квартал 2024 року фактична чисельність персоналу компанії складає 181 особу.

Дослідження структури персоналу ТОВ «Макош» показало наступні результати:

структура персоналу орієнтована на комерційну-збутову діяльність і логістичні операції, в них задіяно дві третини персоналу компанії.

в гендерній структурі персоналу переважають чоловіки (108 осіб або 59,6% від фактичної чисельності), тоді як жінки складають 40,4% (73 особи);

спостерігається достатньо велика частку (майже 22%) малодосвідчених працівників, які наразі формують кадровий потенціал компанії;

розподіл працівників ТОВ «Макош» за віковими групами є досить збалансованим, найбільшу частину персоналу складають молоді працівники віком від 18 до 25 років – 40% (72 особи).

Дослідження свідчать, що в компанії створені сприятливі умови для ефективного розповсюдження корпоративних цінностей та стратегічних імперативів керівництва серед працівників. Ключові ознаки загальної стратегії розвитку ТОВ «Макош» є доступними як для персоналу компанії, так і зовнішніх користувачів інформації.

Результати проведеного SWOT-аналізу, обумовлюють доцільність посилення уваги керівництва ТОВ «Макош» до розвитку HR-брендингу та компетенцій персоналу у відповідності до викликів та можливостей, що мають місце в мінливих умовах нинішнього стану бізнес-середовища в Україні.

На основі детального аналізу та власного практичного досвіду було розроблено узагальнені пропозиції стратегічного характеру щодо підвищення ефективності діяльності HR-відділу. Пропозиції фокусуються на: посиленні аналітичної складової процесу управління персоналом, більш глибокому дослідженні як зовнішнього так і внутрішнього ринку праці (який збільшується), а також створенні позитивного HR-бренду компанії в перспективі. Ці пропозиції наразі є затребуваними і повністю відповідають встановленим керівництвом ТОВ «Макош» стратегічним імперативам.

В роботі визначено ключові елементи та організаційну схему реалізації запропонованої стратегії формування стійкого HR-бренду ТОВ «Макош». Очікувані результати від її реалізації охоплюють: підвищення рівня лояльності працівників; зниження плинності кадрів; зростання кількості потенційних кандидатів; підвищення ефективності HR-процесів; підвищення впізнаваності бренду роботодавця на ринку праці; удосконалення організаційної структури; зниження витрат найму з персоналу та збільшення прибутку компанії за рахунок підвищення продуктивності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О.В. 2020. 466 с.
2. Бей Г.В., Середа Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93-101. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10>
3. Вакун О.В., Король В.С. Розвиток стратегічного управління в епоху цифровізації. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_17
4. Васюткіна Н.В., Селемонка Г.М. Формування моделі побудови системи стратегічного управління на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 332-339.
5. Вороніна В.Л., Горопашна А.В., Стовбун Д.Е. Стратегія розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 36. С. 46-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2021_36_10
6. Гонtareва І.В., Євтушенко В.А., Ковальова В.І. Особливості стратегічного управління персоналом організації в сучасних умовах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 3. С. 50-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2022_3_10 57
7. Грінка Т.І., Немченко Т.А. Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 9. С. 49-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2023_9_7
8. Захарова Н.Ю. Особливості сучасного менеджменту персоналу підприємств. *Теорія і практика розбудови екосистеми соціальної сфери в умовах повоєнного відродження України: зб. тез доповідей Міжнародної*

науково-практичної конференції (Київ, 17–18 квітня 2024 р.). Київ: КНЕУ, 2024. С. 126-129.

9. Збрицька Т. HR-брендинг як інструмент управління організацією. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/26587/1/A2.pdf>

10. Іщейкін Т.Є., Павлій О.В. Механізм управління стратегічними змінами підприємства. Бізнес Інформ. 2023. № 10. С. 340-346.

11. Кіщенко О.А., Кубіцький С.О. Упровадження нових методів та практик управління персоналом. *Традиційні та інноваційні підходи до наукових досліджень*: зб. наук. пр. за матер. VII Міжнародної наукової конференції, м. Чернівці, 9 серпня 2024 р. Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2024. С. 56-59.

12. Кравчук О.І., Варіс, І.О., Рубель К.О. (2024). Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (12). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>.

13. Макош - трейдер та дистриб'ютор мінеральних добрив та добрив живлення. URL: <https://makosh-group.com.ua> (дата звернення: 13.09.2024).

14. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.

15. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

16. Найкращі роботодавці України 2024. URL: <https://thepage.ua/ua/news/top-robotodavciv-2024-viznachili-hr-eksperti-i-onlajn-golosuvannya>

17. Наумова О.О. Стратегії управління персоналом підприємства. Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка. 2021. Вип. 1. С. 137-141. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2021_1_16_59

18. Не тільки IT – експерти назвали роботодавців з найкращими умовами праці. URL: <https://thepage.ua/ua/news/top-najkrashih-robotodavciv-2024-za-osinkami-ekspertiv>

19. Овчарук О.М. Стратегічне управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 2. С. 92-98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2021_2_16

20. П'ять сил Портера. URL: https://business.diia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/5_syl_Portera.

21. Потьомкіна О.В. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія: Регіональна економіка*. - 2022. - Вип. 19. - С. 217-224.

22. Продіус О.І., Афанасенко М.А., Лемешко М.А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. № 61, 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>.

23. Романюк Л.М., Харченко І.В. Визначення напрямів реалізації стратегії управління персоналом підприємства в контексті забезпечення її взаємозв'язку із конкурентною стратегією підприємства. *Центрально-український науковий вісник*. Економічні науки, 2020, вип. 4 (37). С. 210-219.

24. Рублівська А.О. Система управління персоналом на підприємстві. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/185.pdf>

25. Седікова І.О., Козак К.Б. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т.14, № 2. С. 51-57. URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v14i2.2324>

26. Смірнова К.В., Чабанюк А.С. Причини, наслідки та способи подолання демотивації персоналу в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. С. 155-163.

27. Смолинець І.Б. Управління персоналом в умовах діджиталізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. Серія: Економічна. - 2021. - Вип. 101. - С. 94-100.

28. Сновидович І.Г. Ринок праці та інновації в управлінні персоналом підприємства під час війни. *Стратегія економічного розвитку України*. - 2022. - Вип. 51. - С. 50-62.

29. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк: ЛНТУ, 2023. – 414 с.

30. Фінансова звітність ТОВ “Макош” 2021-2023. URL: <https://clarity-project.info/edr/41157153/finances>

31. Чернишова Л. Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство* (55), 2023. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2915>

32. Як мають змінюватись роботодавці – висновки експертів про актуальні напрямки HR-політики. URL: <https://thepage.ua/ua/news/najkrashi-robotodavci-ukrayini-2024-klyuchovi-trendi-rinku-praci-pid-chas-vijni>

33. П'ятдесят найкращих роботодавців України 2024. URL: <https://budni.robota.ua/hr/50-naykrashhih-robotodavtsiv-2024-roku-forbes-ta-robota-ua-ogolosili-peremozhitsiv-reytingu>

34. The Employer Branding Creation and HR Marketing in Selected Healthcare Service Providers URL: https://www.researchgate.net/publication/340494619_The_Employer_Branding_Creation_and_HR_Marketing_in_Selected_Healthcare_Service_Providers

35. Worlds Best Employers 2024. URL: <https://r.statista.com/en/employers/worlds-best-employers-2024/ranking>

ДОДАТКИ

