

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ГИРКО ДМИТРО ОЛЕКСАНДРОВИЧ

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

О.А. Дороніна
« » 2025 р.

**ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ В
УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
О.В. Клочковський, доцент кафедри
менеджменту та
поведінкової економіки,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

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

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця – 2025

АНОТАЦІЯ

Гирко Д.О. Формування ефективної кадрової стратегії компанії в умовах воєнного стану. Спеціальність 073 Менеджмент. Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький Національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У роботі досліджено теоретико-організаційну сутність кадрової політики та стратегії управління персоналом. Визначено етапи, елементи та принципи побудови кадрової стратегії компанії. Систематизовано класифікаційні типи стратегій з управління персоналом.

В аналітичному розділі наведено організаційно-економічну характеристику ТОВ «Макош Мінерал». Досліджено кадровий потенціал та структуру персоналу підприємства; здійснено аналіз кадрової політики та стратегічних засад управління персоналом в ТОВ «Макош Мінерал».

У роботі сформовано комплекс організаційно-практичних пропозицій з формування стратегії управління персоналом, що адаптована під специфіку воєнного стану. Розроблено рекомендації щодо алгоритму побудови моделі стратегічного управління персоналом ТОВ «Макош Мінерал».

Ключові слова: стратегія, персонал, воєнний стан, кадрова стратегія, ефективність, система управління персоналом.

71 с., 12 табл., 15 рис., 2 додатки, 32 джерела.

Hyrko D. Development of an effective personnel strategy for a company under martial law conditions. Specialty 073 Management. Educational Program «Management of organizations and administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The paper explores the theoretical and organizational essence of personnel policy and personnel management strategy. The stages, elements and principles of

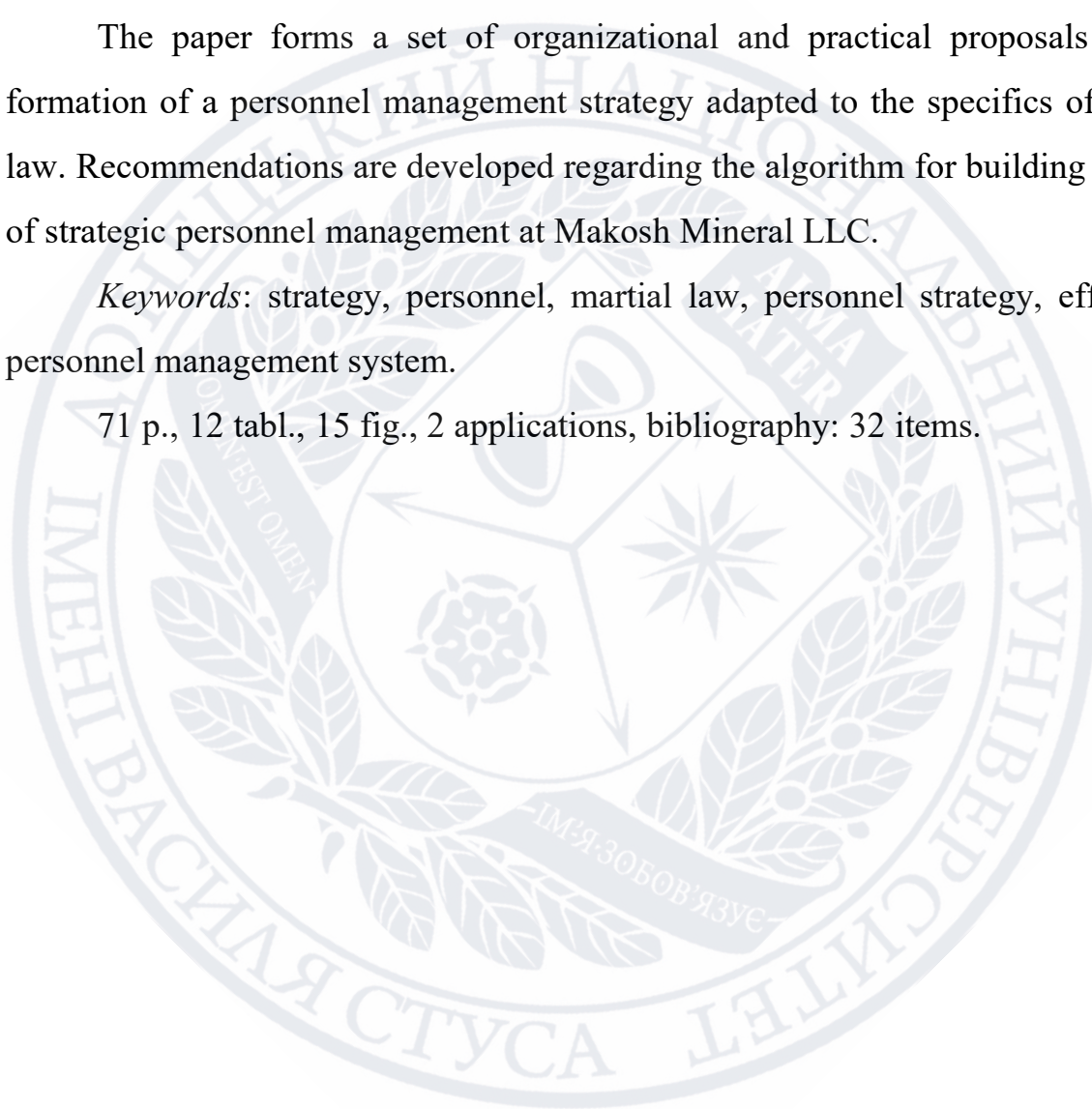
building a company's personnel strategy are identified. Classification types of personnel management strategies are systematized.

The analytical section provides organizational and economic characteristics of Makosh Mineral LLC. The personnel potential and structure of the enterprise's personnel are investigated; an analysis of personnel policy and strategic principles of personnel management at Makosh Mineral LLC is carried out.

The paper forms a set of organizational and practical proposals for the formation of a personnel management strategy adapted to the specifics of martial law. Recommendations are developed regarding the algorithm for building a model of strategic personnel management at Makosh Mineral LLC.

Keywords: strategy, personnel, martial law, personnel strategy, efficiency, personnel management system.

71 p., 12 tabl., 15 fig., 2 applications, bibliography: 32 items.



ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ	8
1.1 Теоретико-організаційна сутність кадрової політики та стратегії управління персоналом	8
1.2 Етапи, елементи та принципи побудови кадрової стратегії компанії ..	15
1.3 Класифікація типів стратегій з управління персоналом	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ КОМПАНІЇ	32
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Макош Мінерал» ...	32
2.2 Аналіз кадрового потенціалу та структури персоналу ТОВ «Макош Мінерал»	38
2.3 Аналіз кадрової політики та стратегічних засад управління персоналом ТОВ «Макош Мінерал»	44
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	53
3.1 Пропозиції з формування стратегії управління персоналом, адаптованої під специфіку воєнного стану	53
3.2 Рекомендації щодо побудови моделі стратегічного управління персоналом ТОВ «Макош Мінерал»	62
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена безпрецедентними трансформаціями соціально-економічного середовища та ринку праці, спричиненими повномасштабною війною, що істотно ускладнюють процеси управління персоналом в українських компаніях. Воєнний стан супроводжується зростанням мобілізаційних ризиків, дефіцитом людських ресурсів, міграцією кадрів, підвищенням психоемоційного навантаження працівників і порушенням сталості бізнес-процесів, що потребує перегляду традиційних підходів до кадрової політики. За таких умов саме ефективна кадрова стратегія стає ключовим інструментом збереження кадрового потенціалу, забезпечення кадрової безпеки, адаптивності та стійкості підприємств. Необхідність інтеграції антикризових, безпекових та соціально орієнтованих управлінських рішень у систему стратегічного управління персоналом обумовлює наукову значущість та актуальність обраної теми дослідження.

Теоретико-організаційні аспекти формування кадрової стратегії широко описані в багатьох наукових працях вітчизняних та зарубіжних фахівців, проте постійні зміни в мінливому зовнішньому середовищі, складні виклики українського сьогодення обумовлюють практичну важливість пошуку дієвих інструментів удосконалення моделі стратегічного управління персоналом, що обумовлює важливість подальшого дослідження цих питань.

Метою кваліфікаційної (магістерської) роботи є дослідження особливостей формування кадрової стратегії компанії та визначення організаційно-практичних напрямів підвищення її ефективності в умовах воєнного часу.

Для досягнення поставленої мети в роботі сформовані наступні **завдання** дослідження:

дослідити теоретико-організаційну сутність кадрової політики та стратегії управління персоналом;

визначити етапи, елементи та принципи побудови кадрової стратегії компанії;

систематизувати класифікації типів стратегій з управління персоналом;

охарактеризувати організаційно-економічний стан діяльності ТОВ «Макош Мінерал»;

проаналізувати кадровий потенціал та структуру персоналу ТОВ «Макош Мінерал»;

дослідити кадрову політику та стратегічні засади управління персоналом ТОВ «Макош Мінерал»;

розробити пропозиції з формування стратегії управління персоналом, адаптованої під специфіку воєнного стану;

сформувати рекомендації щодо побудови моделі стратегічного управління персоналом ТОВ «Макош Мінерал».

Об'єктом дослідження є система стратегічного управління персоналом ТОВ «Макош Мінерал».

Предметом дослідження є принципи, методи, інструменти, організаційно-управлінські підходи, що використовуються менеджментом підприємства для формування кадрової стратегії.

Методи дослідження. В роботі використовуються методи узагальнення, логічного обґрунтування, порівняння, методи індукції та дедукції, аналізу і синтезу, систематизації та групування, теоретичний, статистичний та економічний аналіз.

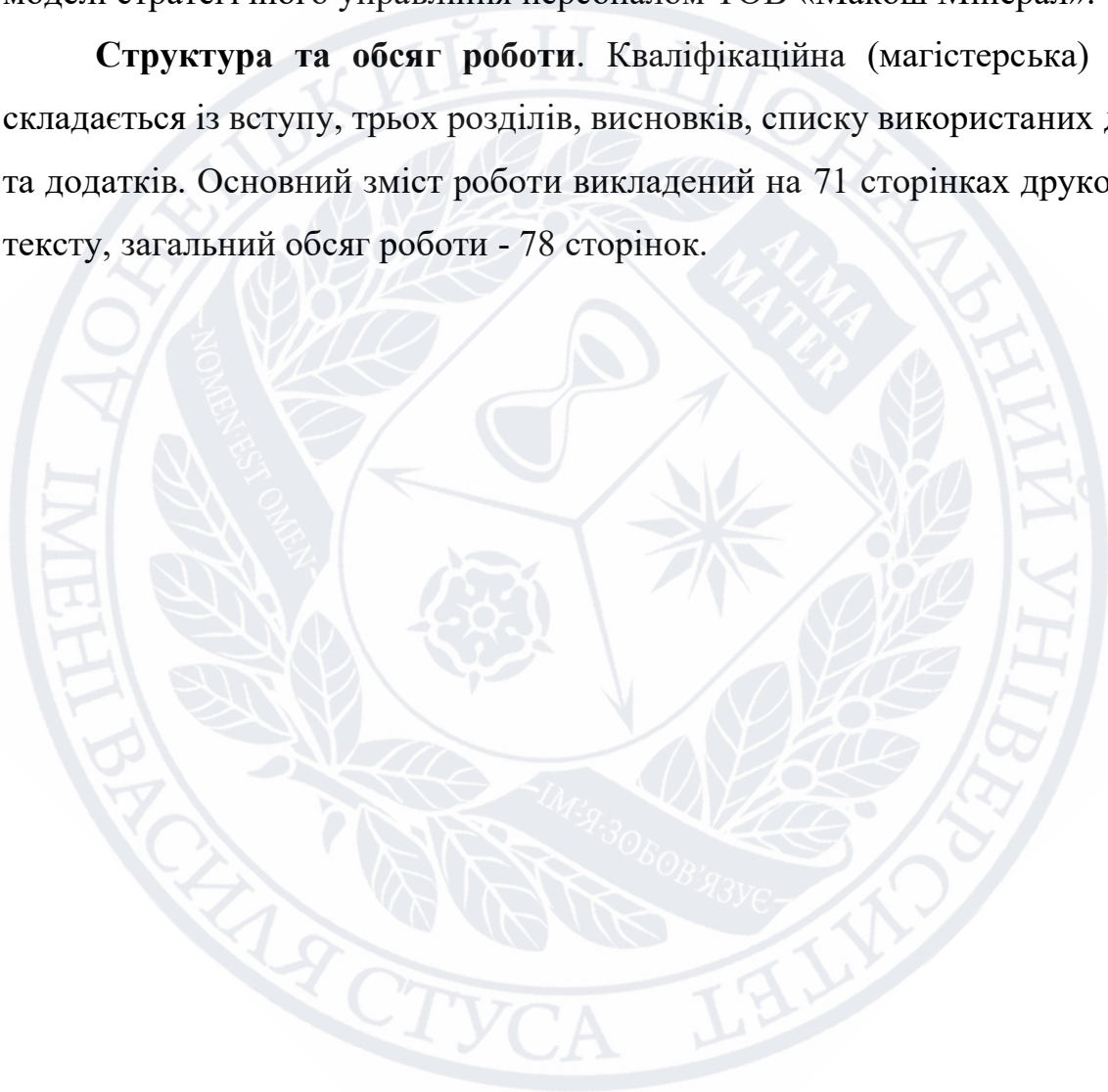
Теоретичне та практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що на основі теоретичних досліджень та проведеного аналізу в роботі були сформовані конкретні пропозиції щодо стратегічного управління персоналом в умовах воєнного стану на прикладі ТОВ «Макош Мінерал».

Апробація результатів дослідження. За тематикою дослідження було підготовлено тези для публікації в збірнику Міжнародної наукової конференції студентів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-

економічних систем: глобалізація, підприємництво, стає економічне зростання».

Положення, що виносяться на захист. На захист виносяться наступні результати дослідження: організаційно-практичні пропозиції щодо формування стратегії управління персоналом ТОВ «Макош Мінерал», адаптованої під специфіку воєнного стану; рекомендації щодо побудови моделі стратегічного управління персоналом ТОВ «Макош Мінерал».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна (магістерська) робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладений на 71 сторінках друкованого тексту, загальний обсяг роботи - 78 сторінок.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ

1.1 Теоретико-організаційна сутність кадрової політики та стратегії управління персоналом

Актуальність формування ефективної кадрової стратегії компанії, особливо в умовах воєнного стану, з точки зору менеджменту полягає у необхідності забезпечити стабільність, керованість і безперервність бізнес-процесів у ситуаціях високої невизначеності та різких зовнішніх потрясінь. Підвищується потреба у гнучкому плануванні робочої сили, швидкому перепрофілюванні компетенцій, управлінні ризиками втрати персоналу та формуванні резерву критично важливих фахівців. Водночас менеджмент має створювати умови для психологічної стійкості працівників, забезпечувати безпеку, впроваджувати нові формати роботи й адаптувати політики мотивації, щоб утримати ключові таланти.

У воєнних умовах кадрова стратегія перетворюється з підтримувальної функції на одну з центральних складових стратегічного управління, оскільки саме вона визначає здатність компанії швидко реагувати на зміни, приймати зважені управлінські рішення та зберігати конкурентоспроможність на ринку.

В науковій літературі широко досліджені теоретичні аспекти процесу формування кадрової стратегії, отже розглянемо сутність цієї категорії та взаємопов'язаного з нею поняття «кадрова політика» з точки зору теорії менеджменту.

Кадрова політика в працях науковців та практиків найчастіше визначається як стратегічно спрямована система принципів, норм, цінностей і управлінських рішень, що визначає підходи компанії до формування, розвитку, мотивації та збереження персоналу відповідно до її місії, цілей і довгострокової стратегії; вона встановлює правила роботи з людським

капіталом, регламентує процедури підбору, адаптації, оцінювання, навчання, кар'єрного просування, винагороди та соціального забезпечення працівників, а також формує організаційну культуру і стиль управління [1].

З погляду менеджменту кадрова політика виступає інструментом забезпечення відповідності між потребами бізнесу та потенціалом працівників, сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, зміцненню трудової дисципліни, мінімізації конфліктів, підтриманню мотивації й лояльності персоналу; водночас вона виконує координаційну функцію, поєднуючи кадрову стратегію із загальною системою менеджменту та спрямовуючи дії всіх підрозділів у єдиному напрямі для досягнення стратегічних цілей компанії.

Кадрова стратегія з точки зору теорії менеджменту - це довгостроковий, цілеспрямований та системний план управління людськими ресурсами, який визначає пріоритетні напрями розвитку персоналу відповідно до стратегічних цілей організації та забезпечує узгодженість між потребами бізнесу і потенціалом працівників [14]. Вона окреслює, якими компетенціями має володіти персонал у майбутньому, якими методами компанія буде залучати, розвивати, утримувати та мотивувати працівників, а також як адаптуватиме кадрову систему до змін внутрішнього й зовнішнього середовища.

Кадрова стратегія виконує роль «з'єднувальної ланки» між корпоративною стратегією та оперативною кадровою роботою, забезпечуючи оптимальне використання людського капіталу, підвищення організаційної продуктивності, формування кадрового резерву та розвиток організаційної культури [15]. З позиції менеджменту вона дозволяє прогнозувати потребу в персоналі, планувати його якісну та кількісну структуру, попереджати кадрові ризики, а також формувати конкурентні переваги компанії через розвиток персоналу як ключового стратегічного ресурсу.

Кадрова політика та кадрова стратегія є досить взаємо пов'язаними теоретико-організаційними поняттями, проте вони мають свої відмінності (див. таблицю 1.1).

Таблиця 1.1 – Ключові відмінності між кадровою політикою та кадровою стратегією компанії [27]

Критерій	Кадрова політика	Кадрова стратегія
Сутність	Сукупність принципів, норм і правил роботи з персоналом	Довгостроковий план формування та розвитку персоналу відповідно до стратегії компанії
Часовий горизонт	Переважно середньостроковий, орієнтований на підтримання стабільності	Довгостроковий, орієнтований на майбутній розвиток та зміни
Функція в менеджменті	Регулює повсякденні кадрові процеси	Визначає напрям і пріоритети кадрової політики та HR-процесів
Орієнтація	На поточні потреби та проблеми персоналу	На майбутні потреби бізнесу, прогноз компетенцій і ресурсів
Гнучкість	Відносно стабільна, менш гнучка	Гнучка, може змінюватися під впливом зовнішнього середовища
Масштаб дії	Тактичний та регламентуючий рівень	Стратегічний та концептуальний рівень
Зміст	Правила, стандарти, процедури, регламенти	Цілі, пріоритети, напрями розвитку персоналу, модель компетенцій
Інструменти	Інструкції, положення, кадрові процедури	Прогнозування, стратегічне планування, сценарне моделювання
Результат	Уніфіковані та стабільні HR-процеси	Формування кадрового потенціалу, здатного забезпечити розвиток компанії
Зв'язок із загальною стратегією	Підтримує реалізацію стратегії	Є її складовою частиною та забезпечує кадрову основу для її досягнення

Як бачимо, ці два поняття різняться за змістом завданнями та цілями. Зазвичай основні завдання кадрової політики полягають у забезпеченні цілісного, узгодженого та ефективного управління персоналом на всіх етапах його взаємодії з організацією. До ключових завдань кадрової політики компанії належать як правило наступні [14;15]:

формування якісного кадрового складу через ефективний підбір, відбір і найм працівників;

створення умов для професійного розвитку та підвищення кваліфікації персоналу;

забезпечення раціонального розподілу та використання трудових ресурсів, включаючи кар'єрне планування й розвиток кадрового резерву;

побудова системи мотивації та стимулювання, яка підвищує результативність та лояльність працівників;

підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та попередження конфліктів;

формування та підтримка організаційної культури, що відповідає стратегії компанії;

забезпечення трудової дисципліни та дотримання норм трудового законодавства;

моніторинг і оцінювання ефективності HR-процесів, а також планування потреби в персоналі з урахуванням розвитку бізнесу.

У комплексі ці завдання спрямовані на підвищення продуктивності, стабільності та конкурентоспроможності організації через ефективне управління людським капіталом. У той же час, цілі кадрової стратегії компанії полягають у забезпеченні довгострокової ефективності та стійкості організації через оптимальне управління її людським капіталом.

До основних цілей кадрової стратегії відносять наступні:

забезпечення відповідності кадрового потенціалу стратегічним цілям компанії, тобто формування команди з необхідними компетенціями для реалізації бізнес-стратегії;

підвищення продуктивності та ефективності персоналу через розвиток навичок, професійне навчання та стимулювання результативної роботи;

створення системи залучення та утримання ключових талантів, що забезпечує мінімізацію текучості та втрат компетенцій;

планування і формування кадрового резерву для забезпечення безперервності діяльності та адаптації до змін ринку;

розвиток організаційної культури та корпоративних цінностей, які сприяють мотивації, лояльності та згуртованості колективу;

гнучке реагування на зовнішні і внутрішні зміни, включаючи технологічні, економічні та соціальні фактори, що впливають на потреби в персоналі;

оптимізація структури та чисельності персоналу для досягнення економічної ефективності та конкурентних переваг.

У сукупності визначені цілі дозволяють компанії не лише ефективно управляти кадрами сьогодні, а й стратегічно формувати людський ресурс для забезпечення сталого розвитку в майбутньому.

Отже, судячи з вищезазначеного, бачимо що різниця між кадровою політикою та HR-стратегією в основному пов'язана з більшою орієнтацією кадрової стратегії на майбутні часові періоди, в яких буде формуватися бажаний образ або модель компетенцій персоналу. В певному сенсі кадрова політика підтримує кадрову стратегію, виконуючи роль операційного механізму для реалізації її стратегічних цілей. Якщо кадрова стратегія визначає довгострокові пріоритети щодо розвитку, залучення та утримання персоналу, формування компетенцій і резерву, то кадрова політика конкретизує ці цілі через систему правил, процедур, норм і практик, які забезпечують їх виконання на щоденному рівні. Кадрова політика регламентує підбір, адаптацію, оцінку, мотивацію та навчання працівників, створює умови для дотримання трудової дисципліни, підтримки організаційної культури та корпоративних цінностей. Таким чином, кадрова політика забезпечує узгодженість дій керівництва та персоналу, стабільність HR-процесів і безперервність кадрової роботи, реалізуючи стратегічні наміри, закладені в кадровій стратегії, і перетворюючи її концептуальні завдання на конкретні результати для організації.

Для повноцінного розкриття теоретико-організаційної сутності поняття «кадрова стратегія», слід розглянути, що виступає в ролі її суб'єкта та об'єкта, а також систематизувати основні теоретичні підходи до визначення цієї категорії.

Аналіз наукової літератури та досвіду практичної площини менеджменту показує, що ключовим суб'єктом формування та реалізації кадрової стратегії компанії є топ-менеджмент організації у тісній координації з HR-дирекцією або відділом управління персоналом.

Топ-менеджмент визначає стратегічні цілі компанії, оцінює майбутні потреби у персоналі та задає пріоритети розвитку людських ресурсів у контексті загальної стратегії бізнесу, приймає ключові рішення щодо розвитку компетенцій, формування кадрового резерву та мотиваційної політики.

HR-відділ виконує роль стратегічного партнера, розробляючи конкретні плани, програми та інструменти для реалізації кадрової стратегії, забезпечуючи прогнозування потреб у персоналі, розвиток і утримання талантів, організаційний розвиток та адаптацію кадрової системи до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Таким чином, ефективна кадрова стратегія формується і реалізується через синергію стратегічного бачення керівництва та професійного управління HR-процесами.

У той же час, в ролі об'єкта кадрової стратегії виступає людський капітал компанії, тобто персонал організації як сукупність знань, навичок, компетенцій, досвіду та потенціалу працівників, здатного забезпечувати досягнення стратегічних цілей бізнесу. До цього об'єкта також належать кадрові процеси та структури - підбір, розвиток, мотивація, утримання, кар'єрне просування та формування резерву персоналу, а також організаційна культура і корпоративні цінності, що визначають поведінку працівників і ефективність їх взаємодії. Іншими словами, об'єктом кадрової стратегії є все, що пов'язане з управлінням людським ресурсом і створює основу для реалізації довгострокових цілей компанії через оптимальне використання потенціалу працівників.

Дослідження показали, що існує кілька теоретичних дослідницьких підходів до визначення сутності кадрової стратегії, які відображають її різні акценти у менеджменті та управлінні людськими ресурсами (див. рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 - Теоретичні підходи до визначення сутності кадрової стратегії [1;14].

Розглянемо представлені на рисунку теоретико-дослідницькі підходи більш детально.

Зокрема, класичний функціональний підхід розглядає кадрову стратегію як систему функцій управління персоналом (підбір, розвиток, мотивація, оцінка, утримання), спрямованих на забезпечення ефективного виконання завдань організації. Основний акцент робиться на організаційних і процедурних аспектах.

Стратегічний підхід, в свою чергу, підкреслює тісний зв'язок кадрової стратегії з загальною корпоративною стратегією, орієнтуючи управління персоналом на досягнення довгострокових цілей компанії, розвиток ключових компетенцій та формування кадрового резерву для забезпечення конкурентних переваг.

Системний підхід розглядає кадрову стратегію як інтегровану систему, що об'єднує політику, процеси, структури, технології та культуру компанії. Вона взаємодіє з іншими підсистемами організації і забезпечує узгодженість дій у всіх сферах управління персоналом.

Ресурсний підхід (HR як стратегічний ресурс) – визначає персонал як ключовий стратегічний ресурс компанії, підкреслюючи необхідність ефективного управління людським капіталом для досягнення стійкої конкурентної переваги.

Процесний підхід акцентує увагу на послідовності та взаємозв'язку кадрових процесів, які реалізують стратегію: прогнозування потреб у персоналі, підбір і адаптація, розвиток компетенцій, оцінка ефективності, мотивація та утримання.

Таким чином, кожен з цих підходів допомагає по-своєму зрозуміти сутність кадрової стратегії, її цілі, об'єкти та способи реалізації, а їх комплексне поєднання визначає теоретичний базис ефективного планування і розробки стратегії управління персоналом у сучасних умовах.

1.2 Етапи, елементи та принципи побудови кадрової стратегії компанії

Побудова кадрової стратегії компанії є ключовим елементом стратегічного менеджменту, оскільки саме вона забезпечує формування та розвиток людського капіталу, необхідного для реалізації довгострокових цілей організації. Для її створення важливо чітко визначити етапи розроблення, ключові елементи та базові принципи, на яких вона ґрунтується. Комплексне розуміння цих складових дозволяє компанії сформувати цілісний підхід до управління персоналом, що поєднує стратегічне бачення, системність і практичну реалізацію, забезпечуючи узгодженість між потребами бізнесу та потенціалом працівників.

Етапи побудови кадрової стратегії компанії зазвичай охоплюють послідовний комплекс аналітичних, планових та організаційних дій, спрямованих на формування довгострокової системи управління персоналом. Основні етапи формування кадрової стратегії компанії представлені на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 - Етапи формування кадрової стратегії компанії [14-15;27]

Перший етап побудови кадрової стратегії, як бачимо на рисунку, це аналіз зовнішнього середовища та ринку праці, який полягає у всебічному вивченні факторів, що впливають на формування та використання людських ресурсів компанії ззовні. На цьому етапі досліджуються макроекономічні тенденції, демографічні зміни, рівень конкуренції на ринку праці, доступність кваліфікованих кадрів, галузеві особливості зайнятості, а також чинники, що визначають поведінку працівників: мотивації, очікування, тенденції міграції та мобільності робочої сили. До аналізу включають також правове поле - трудове законодавство, регуляторні вимоги, зміни у політиці зайнятості, а також технологічні інновації, які можуть впливати на структуру попиту на персонал. Такий аналіз дозволяє оцінити можливості й ризики для кадрового

забезпечення компанії, визначити її позицію в конкурентній боротьбі за таланти, а також сформувані обґрунтовані прогнози щодо майбутніх потреб у персоналі, що стане основою для подальших етапів формування кадрової стратегії.

Другий етап, а саме аналіз внутрішнього середовища та кадрового потенціалу компанії, передбачає глибоке дослідження наявних ресурсів, можливостей і проблем у сфері управління персоналом. На цьому етапі оцінюється якісний і кількісний склад працівників: структура персоналу, рівень їх компетенцій, професійного досвіду, мотивації та залученості. Аналізується ефективність існуючих HR-процесів - підбору, адаптації, навчання, оцінювання, розвитку, мотивації та утримання кадрів, а також кадровий резерв і наявні програми розвитку. Важливо оцінити організаційну культуру, стиль управління, внутрішні комунікації та соціально-психологічний клімат, оскільки саме вони визначають поведінку персоналу та здатність компанії реалізовувати стратегічні зміни. Додатково визначаються сильні й слабкі сторони кадрової системи, ключові HR-ризики, рівень плинності кадрів, продуктивність праці й відповідність поточного кадрового потенціалу стратегічним потребам бізнесу.

Наступний етап визначення стратегічних цілей компанії та їх HR-вимірів полягає у встановленні чіткого зв'язку між довгостроковими бізнес-цілями організації та потребами у кадровому забезпеченні. На цьому етапі керівництво та HR-функція узгоджують, яку роль має відігравати персонал у реалізації загальної корпоративної стратегії: чи йдеться про масштабування бізнесу, цифрову трансформацію, підвищення інноваційності, вихід на нові ринки, оптимізацію витрат або посилення конкурентних переваг. Визначаються ключові компетенції, які мають бути розвинені в організації, пріоритетні напрямки кадрової роботи (залучення талантів, розвиток лідерства, формування кадрового резерву тощо), а також критично важливі ролі та позиції, що впливають на досягнення стратегічних результатів. У

межах цього етапу формуються HR-цілі, які мають бути вимірюваними та узгодженими з бізнес-орієнтирами.

Сутність етапу «Прогнозування потреб у персоналі» полягає у визначенні того, скільки, яких саме та коли компанії знадобляться працівники для досягнення стратегічних цілей. На цьому етапі аналізують очікувані зміни в обсягах виробництва, ринку, технологіях, структурі бізнесу й оцінюють, які компетенції, кваліфікації та рівень продуктивності будуть необхідні в майбутньому. Використовуються як кількісні методи (нормування праці, моделі працевзабезпечення, балансові розрахунки), так і якісні (експертні оцінки, сценарний аналіз, оцінка стратегічних компетентностей). Також визначають можливі дефіцити чи надлишки персоналу, ризики кадрового забезпечення та потенційні джерела покриття потреб.

На етапі формування концепції кадрової стратегії відбувається визначення загальної ідейної рамки, логіки та напрямів розвитку кадрової роботи, яка має забезпечити досягнення стратегічних цілей компанії. На цьому етапі узгоджуються ключові пріоритети управління персоналом — наприклад, орієнтація на інновації, лідерство в компетенціях, стабілізацію кадрового складу, гнучкість чи швидке нарощування кадрового потенціалу. Формується бачення того, якою має бути майбутня система управління людськими ресурсами, які принципи ляжуть в її основу (проактивність, адаптивність, партнерство, розвиток), які ключові компетентності є стратегічно важливими, та які моделі взаємодії з персоналом (наприклад, модель талант-менеджменту, компетентнісний підхід, стратегія залученості) будуть використовуватися.

Наступним етапом є розроблення стратегічних HR-програм і заходів, що передбачає конкретизацію концепції кадрової стратегії у вигляді системи практичних інструментів, проєктів та ініціатив, які забезпечать її реалізацію. На цьому етапі визначаються конкретні програми з підбору, адаптації, навчання та розвитку персоналу, формування кадрового резерву, управління талантами, підвищення мотивації та залученості працівників, оптимізації організаційної структури, удосконалення системи оцінювання та винагороди.

Кожна програма розробляється з урахуванням потреб компанії, прогнозів щодо ринку праці, рівня доступності кадрів та стратегічних викликів бізнесу.

Паралельно з попереднім етапом відбувається планування ресурсів і визначення ключових показників ефективності. На цьому етапі визначаються фінансові, матеріальні, технологічні та часові ресурси, необхідні для впровадження стратегічних HR-програм, розраховується бюджет на рекрутинг, навчання, розвиток, мотиваційні програми, цифровізацію HR-процесів тощо.

Етап «Впровадження кадрової стратегії» полягає у практичній реалізації розроблених HR-програм і заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей компанії. На цьому етапі відбувається інтеграція кадрових ініціатив у повсякденну діяльність організації, залучення керівників усіх рівнів до виконання стратегічних завдань та забезпечення координації між підрозділами. Реалізуються програми підбору та адаптації персоналу, навчання і розвитку компетенцій, мотивації і утримання ключових кадрів, управління кар'єрним ростом і кадровим резервом. Важливо при цьому забезпечити прозору комунікацію з персоналом щодо цілей та змісту кадрової стратегії, створити умови для зворотного зв'язку та контролю за виконанням запланованих заходів.

Заключним етапом формування кадрової стратегії є її моніторинг, контроль та коригування. На цьому етапі здійснюється збір і аналіз даних за ключовими показниками ефективності - продуктивності праці, плинності персоналу, рівня залученості, розвитку компетенцій, успішності програм навчання та адаптації, ефективності управління кадровим резервом тощо. Проводиться оцінка відповідності досягнутих результатів поставленим цілям, виявляються відхилення, причини їх виникнення та потенційні ризики для реалізації стратегії. На основі отриманих даних розробляються рекомендації щодо коригування кадрових програм, оптимізації ресурсів, зміни пріоритетів або впровадження нових ініціатив, що забезпечують гнучкість і адаптивність кадрової стратегії до внутрішніх та зовнішніх змін.

Отже, в процесі реалізації вищезазначених етапів поступово формується структура кадрової стратегії компанії, яка складається з низки ключових елементів, що представлені на рисунку 1.3.

Стратегічні цілі стратегії	чітко визначені довгострокові орієнтири щодо розвитку персоналу, компетенцій, продуктивності та залученості працівників, узгоджені зі стратегічними цілями компанії
Політика та принципи управління персоналом	керівні положення, що визначають підхід до підбору, розвитку, мотивації, утримання, адаптації та оцінки працівників
HR-процеси	системи підбору, адаптації, навчання та розвитку, оцінки результативності, мотивації, управління кар'єрою та кадрового резерву
Організаційна структура і кадрові ролі	визначення відповідальності, взаємодії підрозділів та позицій, критичних для реалізації стратегії
Корпоративна культура та цінності	система норм, традицій, стилю управління і поведінкових орієнтирів, що впливають на ефективність роботи персоналу
Ресурси та інструменти реалізації	фінансові, матеріальні, технологічні засоби, HR-системи та цифрові платформи для підтримки стратегічних ініціатив
Система оцінки ефективності	показники, які дозволяють вимірювати результативність кадрових програм, досягнення стратегічних цілей та рівень впливу людських ресурсів на бізнес

Рисунок 1.3 – Ключові елементи кадрової стратегії компанії [15;27]

Слід зазначити, що означені та представлені на рисунку елементи кадрової стратегії перебувають у стані постійної адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища та змін у внутрішній структурі компанії.

Не менш важливим аспектом теоретичного аналізу сутності кадрової стратегії є дослідження принципів на яких вона будується. Систематизація наукових праць свідчить про виокремлення дослідниками наступних принципів формування стратегії управління персоналом, що представлені нижче [1;27].

Принцип стратегічної узгодженості, сутність якого полягає у тому, що кадрова стратегія повинна відповідати загальній стратегії компанії і спрямовувати розвиток персоналу на досягнення бізнес-цілей.

Принцип системності визначає, що всі елементи кадрової стратегії (процеси, політики, програми, ресурси) мають бути взаємопов'язані та узгоджені між собою.

Принцип адаптивності. Його сутність полягає у тому, що стратегія повинна бути гнучкою і здатною швидко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, включаючи ринок праці, технології та економічні умови.

Принцип комплексності, як один з тих що формує кадрову стратегію компанії, враховує всі функціонально-організаційні аспекти управління персоналом: підбір, навчання, розвиток, мотивацію, утримання, кар'єрне просування та формування резерву.

В науковій літературі поширеним є також принцип орієнтації на людський капітал. Відповідно до нього, персонал розглядається як ключовий стратегічний ресурс компанії, і всі рішення спрямовуються на його розвиток і ефективне використання.

Ще одним принципом побудови кадрової стратегії є принцип вимірюваності, тобто встановлення чітких показників ефективності для оцінки результатів кадрових ініціатив і стратегічних програм.

Слід також визначити принцип соціальної відповідальності, який враховує інтереси працівників, забезпечує безпечні умови праці, розвиток компетенцій і підтримку корпоративних цінностей при створенні кадрової стратегії.

В сучасних умовах актуальним є також принцип інноваційності, що передбачає застосування сучасних технологій, цифрових інструментів та новітніх практик у сфері HR-менеджменту для підвищення ефективності системи управління персоналом.

Отже, дослідивши етапи, елементи та ключові принципи побудови кадрової стратегії компанії, в наступному пункті роботи слід перейти до систематизації типів стратегій з управління персоналом, представлених в теоретичній площині менеджменту в працях науковців та HR-фахівців.

1.3 Класифікація типів стратегій з управління персоналом

Важливість та актуальність дослідження класифікації типів стратегій з управління персоналом для менеджменту сучасної компанії зумовлена зростанням динамічності, невизначеності та кризових явищ у зовнішньому середовищі, що потребує від керівництва системного, науково обґрунтованого підходу до формування та реалізації кадрової політики.

Чітка класифікація кадрових стратегій дозволяє менеджменту усвідомлено обирати адекватні інструменти впливу на людський капітал залежно від стадії розвитку підприємства, конкурентної позиції, рівня ризиків і соціально-економічних викликів, зокрема цифровізації, глобальної конкуренції та воєнних загроз. У межах такого підходу забезпечується узгодженість кадрових рішень із загальною стратегією розвитку компанії, підвищується гнучкість управління персоналом, зменшуються кадрові ризики та втрати ключових компетенцій, а також створюються передумови для збереження й нарощування людського капіталу як ключового джерела довгострокової конкурентоспроможності.

В науковій літературі існує багато класифікаційних ознак за якими формуються різні типи кадрових стратегій. Типологія цих стратегій в основному базується на характері відносин між керівництвом та персоналом, а також стилях кадрового менеджменту, які для себе обирають власники компаній.

На основі систематизації різних джерел розглянемо найбільш поширені типи стратегій управління персоналом, їх ключовий зміст та сутність, які представлені в таблиці 1.2 [1;14-15;27].

Таблиця 1.2 – 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.	Короткострокові 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 [27].

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 [27].

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.

Виходячи з обраної тематики кваліфікаційної (магістерської) роботи, доцільним буде також розглянути класифікацію специфічних кадрових стратегій, які зазвичай використовуються в умовах воєнного часу, коли чинники зовнішнього середовища мають дуже суттєвий вплив на кадрові процеси і стратегію компанії.

Отже, в умовах війни кадрова стратегія підприємства набуває антикризового, адаптивного та соціально відповідального характеру, тому в наукових дослідженнях виокремлюють спеціальні типи кадрових стратегій воєнного періоду, серед яких: антикризова, адаптивна, стратегія збереження людського капіталу, соціально-відповідальна, мобілізаційна та стратегія відновлення та післявоєнної трансформації [14-15;27]. Розглянемо їх сутність більш детально.

1. Антикризова кадрова стратегія. Її сутність полягає у забезпеченні стабільного функціонування підприємства в умовах глибокої невизначеності, різкого погіршення фінансово-економічних показників та підвищених зовнішніх ризиків. Така стратегія орієнтована на оперативне реагування на кризові явища шляхом раціоналізації використання трудових ресурсів, концентрації кадрового потенціалу на критично важливих процесах і збереження управлінської керованості організації. У її межах кадрові рішення мають коротко- та середньостроковий характер і підпорядковуються завданню мінімізації втрат людського капіталу за одночасного скорочення непродуктивних витрат.

Головною метою антикризової кадрової стратегії є збереження життєздатності підприємства та забезпечення безперервності ключових бізнес-процесів у кризових умовах. Досягнення цієї мети передбачає утримання ядра компетентного персоналу, здатного підтримувати операційну діяльність, виконувати критичні функції та забезпечувати основу для подальшого відновлення й розвитку компанії після подолання кризового періоду. Водночас стратегія спрямована на зниження соціальних і репутаційних ризиків, що виникають унаслідок вимушених кадрових рішень.

Основними завданнями менеджменту компанії при реалізації антикризової кадрової стратегії є визначення критично важливих посад і компетенцій, оптимізація чисельності та структури персоналу, впровадження гнучких форм зайнятості й оплати праці, а також забезпечення ефективної внутрішньої комунікації в умовах змін. Важливою функцією управлінців є підтримка мотивації та лояльності ключових працівників, дотримання трудового законодавства й соціальної відповідальності, а також формування умов для швидкої адаптації персоналу до нових організаційних і економічних реалій.

2. Адаптивна кадрова стратегія. Сутність полягає у забезпеченні здатності системи управління персоналом швидко та ефективно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства. Така стратегія орієнтована на підвищення гнучкості використання людських ресурсів, розвиток універсальних компетенцій працівників і трансформацію організаційних форм праці відповідно до нових умов діяльності. У межах адаптивного підходу персонал розглядається як динамічний ресурс, здатний до професійної мобільності, перекваліфікації та освоєння нових ролей без втрати ефективності управління.

Метою адаптивної кадрової стратегії є забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства шляхом швидкого пристосування кадрового потенціалу до структурних, технологічних, ринкових і соціально-економічних змін. Реалізація цієї мети передбачає збереження безперервності бізнес-процесів за умов невизначеності, мінімізацію кадрових ризиків і створення передумов для використання нових можливостей, що виникають у процесі трансформації діяльності компанії.

Ключовими завданнями менеджменту компанії при реалізації адаптивної кадрової стратегії є впровадження механізмів постійного навчання та розвитку персоналу, організація внутрішньої мобільності й ротації кадрів, розширення функціональної гнучкості посад, а також використання дистанційних і гібридних форматів роботи. Важливу роль відіграє формування

адаптивної організаційної культури, розвиток ефективних комунікацій і системи мотивації, що заохочує готовність працівників до змін, інноваційності та відповідальності за результати спільної діяльності.

3. Кадрова стратегія збереження людського капіталу. Сутність у цілеспрямованому утриманні, підтримці та відтворенні ключових знань, навичок і компетенцій персоналу в умовах підвищених соціально-економічних ризиків, кадрової нестабільності та зовнішніх загроз. Стратегія ґрунтується на визнанні людського капіталу як стратегічного ресурсу підприємства, втрата якого може мати довгострокові негативні наслідки для конкурентоспроможності та керованості бізнес-процесів. У її межах пріоритет надається не кількісним показникам персоналу, а збереженню кадрового ядра та інституційної пам'яті організації.

Головною метою кадрової стратегії збереження людського капіталу є забезпечення безперервності діяльності підприємства та формування кадрових передумов для відновлення й розвитку в середньо- та довгостроковій перспективі. Досягнення цієї мети передбачає мінімізацію втрат ключових працівників унаслідок міграції, мобілізації або вимушених змін умов праці, а також підтримку професійної і психологічної стійкості персоналу. Водночас стратегія спрямована на збереження лояльності працівників і зміцнення довіри до компанії як соціально відповідального роботодавця.

Реалізація кадрової стратегії збереження людського капіталу вимагає від менеджменту компанії ідентифікації критично важливих компетенцій і працівників, впровадження програм утримання та підтримки персоналу, забезпечення гнучких умов зайнятості й соціальних гарантій, а також організації ефективних комунікацій у період нестабільності. Важливу роль відіграє збереження зв'язку з працівниками, які тимчасово не виконують трудові функції, розвиток корпоративної культури взаємної підтримки та створення умов для швидкої реінтеграції персоналу після нормалізації діяльності підприємства.

4. Соціально відповідальна кадрова стратегія полягає в інтеграції принципів соціальної відповідальності, етики та безпеки людини у систему управління персоналом підприємства. Така стратегія орієнтована на створення безпечних, справедливих і психологічно стійких умов праці, з урахуванням підвищених соціальних ризиків, зокрема в умовах воєнних дій, економічної нестабільності та суспільних трансформацій. Персонал розглядається не лише як виробничий ресурс, а як ключова соціальна цінність, добробут і захищеність якої безпосередньо впливають на стабільність та репутацію компанії.

Метою стратегії є забезпечення сталого функціонування підприємства шляхом збереження здоров'я, працездатності та соціальної захищеності персоналу, а також формування довіри між роботодавцем і працівниками. Досягнення цієї мети передбачає мінімізацію соціальних конфліктів, зниження плинності кадрів і підвищення рівня залученості персоналу навіть за умов високої невизначеності. Водночас стратегія сприяє зміцненню іміджу підприємства як надійного та відповідального роботодавця, що є важливим чинником довгострокової конкурентоспроможності.

При реалізації соціально відповідальної кадрової стратегії основними завданнями менеджменту є забезпечення належного рівня безпеки та охорони праці, організація психологічної підтримки працівників, впровадження гнучких режимів роботи та адаптаційних програм для вразливих категорій персоналу. Важливою складовою є дотримання трудового законодавства, прозорість кадрових рішень, розвиток внутрішніх комунікацій і партнерських відносин між керівництвом та працівниками, а також підтримка ініціатив, спрямованих на соціальну згуртованість і взаємодопомогу в колективі.

5. Мобілізаційна кадрова стратегія. Сутність полягає у концентрації та оперативному перерозподілі кадрових ресурсів підприємства з метою забезпечення виконання критично важливих завдань у надзвичайних умовах функціонування, зокрема в період воєнних дій, надзвичайних ситуацій або різкого загострення зовнішніх загроз. Ця стратегія передбачає високий рівень

централізації управління персоналом, спрощення кадрових процедур і тимчасове переорієнтування трудового потенціалу на пріоритетні напрями діяльності. Ключовим є принцип оперативності та готовності персоналу до швидкої зміни функцій і режимів роботи.

Мобілізаційна кадрова стратегія забезпечує безперервне та результативне виконання стратегічно важливих функцій підприємства в умовах обмеженого часу, ресурсів і підвищеної відповідальності. Реалізація цієї мети спрямована на підтримання стійкості організації, виконання зобов'язань перед державою, партнерами та суспільством, а також на максимальне використання наявного кадрового потенціалу для досягнення першочергових цілей у кризовий період.

Основними завданнями менеджменту є ідентифікація критично важливих напрямів діяльності та відповідних компетенцій, формування тимчасових кадрових резервів, організація швидкого добору й залучення персоналу, а також координація дій між структурними підрозділами. Важливою функцією управлінців є забезпечення чіткої вертикалі управління, ефективної комунікації, мотивації персоналу до роботи в умовах підвищеного навантаження, а також дотримання вимог безпеки, трудового законодавства і соціальної відповідальності навіть за умов надзвичайного режиму діяльності.

6. Кадрова стратегія відновлення та післявоєнної трансформації. Сутність цієї кадрової стратегії полягає у цілеспрямованому оновленні та розвитку системи управління персоналом відповідно до нових соціально-економічних, інституційних і технологічних умов функціонування підприємства після завершення активної фази воєнних дій. Стратегія орієнтована на поєднання процесів відновлення втраченого кадрового потенціалу з глибокою трансформацією HR-практик, організаційної структури та корпоративної культури. Людський капітал розглядається як ключовий драйвер модернізації, інноваційного розвитку та довгострокової стійкості компанії.

Головною метою кадрової стратегії відновлення та післявоєнної трансформації є формування якісно оновленого, конкурентоспроможного та соціально інтегрованого персоналу, здатного забезпечити стале зростання підприємства в умовах посткризового розвитку. Досягнення цієї мети передбачає повернення й реінтеграцію працівників, які були вимушено відсутні, залучення нових фахівців, а також оновлення компетенцій відповідно до вимог цифрової економіки та ринкових змін. Водночас стратегія спрямована на подолання довгострокових соціальних наслідків війни та відновлення довіри всередині організації.

Завданнями менеджменту компанії при реалізації кадрової стратегії відновлення та післявоєнної трансформації є розробка програм реінтеграції ветеранів і переміщених працівників, відновлення та модернізація системи навчання і розвитку персоналу, впровадження цифрових HR-рішень і нових моделей організації праці. Важливими управлінськими завданнями є оновлення кадрової політики, формування інклюзивної та інноваційної корпоративної культури, забезпечення соціального діалогу, а також стратегічне планування потреб у персоналі з урахуванням довгострокових цілей розвитку підприємства.

Таким чином, вищезазначені стратегії з управління персоналом здатні з різних сторін адаптувати кадрову політику компанії до загроз і викликів зовнішнього середовища, які безумовно чинять значний негативний вплив і на персонал, і на систему менеджменту в цілому.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ КОМПАНІЇ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Макош Мінерал»

Об'єктом аналізу в кваліфікаційній роботі обрано товариство з обмеженою відповідальністю «Макош Мінерал» (далі - ТОВ «Макош Мінерал») – українська компанія, що спеціалізується на імпорті та дистрибуції мінеральних і мікродобрих для сільського господарства.

Компанія заснована 16 лютого 2017 року, має головний офіс у селі Зарванці Вінницької області. Слід зазначити, що під загальним брендом «Макош» юридично зареєстровано цілу низку компаній, які розташовані в різних регіонах України. Такий розподіл допомагає компанії оптимізувати різні функціональні завдання діяльності, що пов'язані з логістичними, економіко-правовими, управлінськими та податковими аспектами бізнесу. ТОВ «Макош Мінерал» є найбільшою і центральною структурною одиницею бренду «Макош», це по суті головний офіс та ключові функціональні відділи зібрані в одному місці, що забезпечують управління всіма ключовими напрямками діяльності компанії.

Місія ТОВ «Макош Мінерал» полягає у примноженні врожаю завдяки впровадженню найкращих технологій живлення рослин. Підприємство фокусується виключно на живленні рослин, що відображено у їхньому слогані «інвестиційне живлення» [13].

Компанія пропонує комплексний підхід до живлення рослин, включаючи аналіз ґрунту та розробку індивідуальних схем живлення. ТОВ «Макош Мінерал» співпрацює з провідними виробниками добрив у 7 країнах світу, розробляючи унікальні формули під власним брендом. Асортимент

продукції включає понад 50 позицій, серед яких комплексні мінеральні добрива та добрива для позакореневого живлення.

Серед додаткових послуг компанії - безкоштовна сервісна підтримка «Агроном 24/7» та послуга «Аудит Ґрунту», спрямовані на оптимізацію системи живлення та підвищення врожайності.

ТОВ «Макош Мінерал» має власний складський комплекс площею понад 19700 м², здатний зберігати понад 60 тис. тон продукції. Компанія забезпечує доставку продукції автомобільним, залізничним транспортом або через «Нову Пошту».

Керівником компанії є Гудзь Олег Іванович. Єдиним засновником та кінцевим бенефіціаром виступає Поліщук Віктор Валерійович, який володіє 100% статутного капіталу компанії, що становить 10 000 000 грн.

Основним видом діяльності компанії є оптова торгівля хімічними продуктами (КВЕД 46.75) [13].

ТОВ «Макош Мінерал» є важливим гравцем на українському ринку агрохімії, забезпечуючи аграріїв високоякісними добривами та супутніми послугами. Компанія демонструє стабільне зростання та прагнення до впровадження інновацій у сфері живлення рослин.

Організаційна структура ТОВ «Макош Мінерал» представлена на рисунку 2.1.

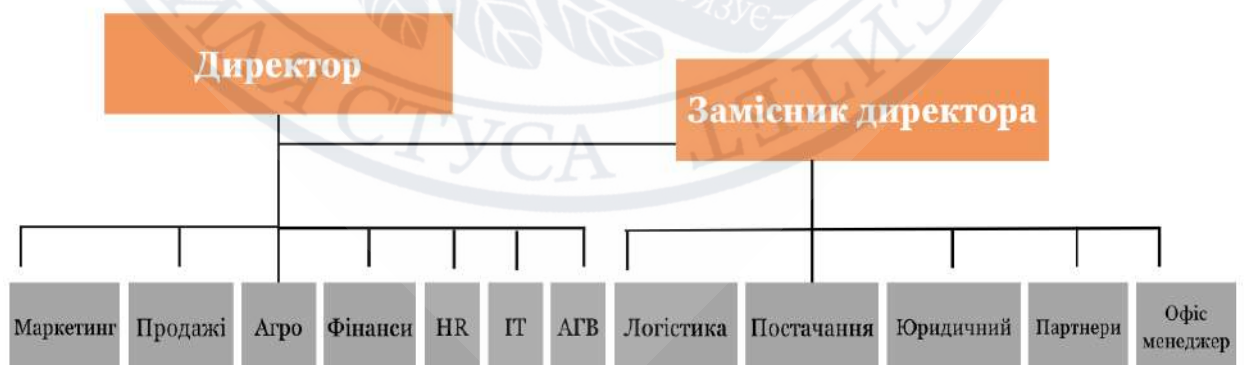


Рисунок 2.1 Схема організаційної структури ТОВ «Макош Мінерал»

Як бачимо, у ТОВ «Макош Мінерал» реалізовано лінійно-функціональну структуру управління, яка поєднує вертикальну ієрархію з функціональним поділом обов'язків між спеціалізованими підрозділами.

Зазначений тип структури забезпечує чіткий розподіл повноважень і відповідальності, що є особливо важливим у багатопрофільній компанії, яка оперує складною логістичною мережею, широким асортиментом мінеральних добрив і комплексом супутніх послуг. Кожен підрозділ зосереджується на виконанні вузькоспеціалізованих функцій, що сприяє підвищенню професійного рівня управлінських рішень та оперативності в реагуванні на потреби ринку.

Важливою перевагою лінійно-функціональної моделі для ТОВ «Макош Мінерал» є оптимізація процесів стратегічного планування: генеральне керівництво може концентруватися на питаннях розвитку, інвестицій та виходу на нові ринки, делегуючи рутинні операційні завдання функціональним керівникам відповідних напрямів. Крім того, наявність окремих функціональних ланок управління дозволяє ефективно взаємодіяти з міжнародними партнерами - зокрема, у сфері закупівель сировини та технологій, що надходять із семи країн світу.

Враховуючи значні масштаби складського комплексу (понад 19000 м²) та обсяги логістичних операцій, така організаційна структура також забезпечує високий рівень координації між логістикою, постачанням і дистрибуцією продукції.

Далі проаналізуємо ключові показники економічної діяльності, фінансовий стан та операційні витрати ТОВ «Макош Мінерал» за останні роки задля визначення ступеня стабільності компанії, як одного з чинників формування ефективної кадрової стратегії.

В таблиці 2.1 представлена динаміка ключових показників економічної діяльності ТОВ «Макош Мінерал» у 2021-2024 роках (дані сформовані на основі звітності компанії та власних розрахунків).

Таблиця 2.1 – Динаміка ключових показників економічної діяльності
ТОВ «Макош Мінерал» у 2021-2024 роках, тис. грн. [28-30]

Показники	2021 рік	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Δ 2024/21
		факт.	відх.*	факт.	відх.*	факт.	відх.*	
Дохід	1474676	1314541	-10,9	2555312	94,4	3347779	31,0	127,0
Чистий прибуток	157840	80113	-49,2	153196	91,2	143056	-6,6	-9,4
Активи	421349	480290	14,0	635270	32,3	879799	38,5	108,8
Гроші та їх еквіваленти	87328	73097	-16,3	100177	37,0	166584	66,3	90,8
Поточні зобов'язання	94394	82072	-13,1	87707	6,9	195879	123,3	107,5
Власний капітал	326955	398218	21,8	547563	37,5	683920	24,9	109,2

*відхилення показані у % до попереднього року

Дані в таблиці 2.1 показують, що обсяг доходів компанії за аналізований період зріс у 2,27 рази - з 1,47 млрд. грн. у 2021 році до 3,3 млрд. грн. у 2024 році (+127,0%). Незважаючи на зниження на 10,9% у 2022 році, у подальшому компанія досягла стрімкого зростання доходів: +94,4% у 2023 році та +31,0% у 2024 році.

У той час як дохід демонструє суттєве зростання, динаміка чистого прибутку є менш однозначною. Після падіння на 49,2% у 2022 році, компанії вдалося відновити прибуток у 2023 році (+91,2%). Однак у 2024 році знову спостерігається зниження на 6,6%. У підсумку чистий прибуток у 2024 році становив 143 млн. грн, що на 9,4% менше, ніж у 2021 році. Така динаміка може свідчити про зростання витрат, пов'язаних із розширенням діяльності (логістика, персонал, інфраструктура), що знижує прибутковість, незважаючи на ріст доходів.

Активи підприємства зросли майже вдвічі (+108,8%) за три роки, особливо показовим є зростання у 2024 році (+38,5%). Обсяг грошових коштів та їх еквівалентів, що є критично важливим для забезпечення ліквідності,

також зріс на 90,8% у 2024 році порівняно з 2021 роком. Значне зростання відбулося у 2024 році (+66,3%).

Поточні зобов'язання компанії, як бачимо, зросли на 107,5% за три роки. Особливо різке зростання спостерігається у 2024 році (на 123,3%), що може вказувати на збільшення кредитного навантаження.

Власний капітал підприємства зріс з 326,9 млн. грн у 2021 році до майже 684 млн. грн у 2024 році (+109,2%), що вказує на зростання внутрішньої вартості бізнесу.

Отже, основні фінансові показники, зокрема доходи, активи та власний капітал, зросли більш ніж удвічі. При цьому компанія ефективно управляє ліквідністю, хоча й зазнає певного тиску на рівень прибутковості. Зростання зобов'язань і обсягів активів свідчить про високий рівень операційної активності.

Проаналізуємо фінансовий стан ТОВ «Макош Мінерал» на основі розрахованих коефіцієнтів, що представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники фінансового стану ТОВ «Макош Мінерал» у 2020-2024 роках [28-30]

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт ліквідності поточної	388,46%	394,37%	498,94%	624,83%	399,37%
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	82,78%	92,51%	89,06%	114,22%	85,04%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	266,82%	248,34%	234,03%	403,91%	267,03%
Коефіцієнт автономії	77,53%	77,60%	82,91%	86,19%	77,74%
Рентабельність активів (ROA)	22,29%	37,46%	16,68%	24,12%	16,26%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	33,57%	61,72%	22,09%	32,40%	23,23%
Чиста маржа	6,89%	10,70%	6,09%	6,00%	4,27%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	609,97%	666,11%	562,44%	627,60%	701,33%
Коефіцієнт заборгованості	22,47%	22,40%	17,09%	13,81%	22,26%

Наведені в таблиці дані, свідчать про те, що ТОВ «Макош Мінерал» має надлишкову ліквідність (у 2024 році коефіцієнт поточної ліквідності становив 399,37%), що забезпечує високу платоспроможність, але може сигналізувати про неефективне використання капіталу, особливо у вигляді необоротних залишків на складах.

За досліджуваний період коефіцієнт автономії коливається в межах 77,5% – 86,2%, що є свідченням високої фінансової незалежності ТОВ «Макош Мінерал».

У той же час, коефіцієнт заборгованості є низьким упродовж усього періоду, з мінімумом у 2023 році (13,81%) та зростанням до 22,26% у 2024 році. Це говорить про консервативну політику ТОВ «Макош Мінерал» щодо залучення позик.

Щодо рентабельності активів (ROA), то спостерігається висока волатильність: після піку в 2021 році (37,46%) показник різко знижується до 16,26% у 2024 році.

Рентабельність власного капіталу (ROE) у 2021 році мала рекордне значення 61,72%, далі спостерігається тенденція до зниження: 22,09% (2022), 32,40% (2023) і 23,23% у 2024 році.

Чиста маржа (показник, що відображає відсоток чистого прибутку компанії) зменшилась з 10,70% у 2021 році до 4,27% у 2024 році. Це негативна тенденція, яка може вказувати на зростання собівартості та непропорційне зростання витрат.

В цілому, фінансовий стан ТОВ «Макош Мінерал» у 2020–2024 роках характеризується високим рівнем ліквідності, фінансової стійкості та незалежності від зовнішнього фінансування, однак компанія стикається з певним зниженням рентабельності.

Далі проаналізуємо операційні витрати ТОВ «Макош Мінерал», структура та динаміка яких представлена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Структура та динаміка операційних витрат ТОВ «Макош Мінерал» у 2020-2024 роках, тис. грн. [28-30]

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	$\Delta 24/23$, %	$\Delta 24/20$, %
Матеріальні затрати	3804	7157	8036	15070	31654	110,0	732,1
Витрати на оплату праці	6525	10481	13533	14968	23279	55,5	256,8
Відрахування на соціальні заходи	1423	2114	2723	3025	4839	60,0	240,1
Амортизація	11391	9921	16882	15698	15021	-4,3	31,9
Інші операційні витрати	62131	104709	99111	263859	276988	5,0	345,8
Разом	85274	134382	140285	312620	351781	12,5	312,5

Як бачимо, загальна сума операційних витрат зросла з 85 млн. грн. у 2020 році до 351 млн. грн. у 2024 році, тобто на 312,5%. Це підтверджує інтенсивний розвиток компанії, який супроводжується зростанням витрат по всіх основних статтях, окрім амортизації. Найбільше зросли за п'ять років матеріальні витрати - 2024 році на 110% порівняно з 2023 роком, та в 8,3 рази порівняно з 2020 р. (на 732,1%). У той же час, витрати на персонал зростають більш помірно, ніж матеріальні витрати, що свідчить про відносну стабільність у кадровій структурі, основні характеристики якої дослідимо в наступному пункті кваліфікаційної роботи.

2.2 Аналіз кадрового потенціалу та структури персоналу ТОВ «Макош Мінерал»

Кадрова стратегія є унікальною для кожної компанії, вона багато в чому залежить від статевих, вікових, демографічних характеристик персоналу та особливостей кадрового менеджменту. У контексті цього доцільним буде аналіз кадрового потенціалу та структури персоналу ТОВ «Макош Мінерал», як вагомих передумов формування ефективної стратегії управління людськими ресурсами.

В таблиці 2.4 представлені основні показники, що характеризують чисельність, статевий розподіл та категорії персоналу ТОВ «Макош Мінерал» станом на 2024 рік.

Таблиця 2.4 - Показники чисельності, статевого розподілу та функціональної структури персоналу ТОВ «Макош Мінерал»

Показники	Кількість, осіб	Питома вага у загальній чисельності, %
Загальна чисельність	119	100
чоловіки	71	59,7
жінки	48	40,3
ТОП-менеджмент	7	5,9
Керівництво середньої ланки	19	16,0
Фахівці	41	34,5
Працівники	35	29,4
Обслуговуючий персонал	17	14,3

Джерело: дані HR-відділу

На основі даних, наведених у таблиці 2.4, можна зазначити, що в структурі персоналу ТОВ «Макош Мінерал» спостерігається певний дисбаланс щодо статевого розподілу працівників. Як бачимо, чоловіки становлять більшість - 71 особу, що складає 59,7% від загальної чисельності персоналу, тоді як частка жінок дорівнює 40,3%. Такий розподіл може свідчити про певну гендерну специфіку в кадровій політиці підприємства, зумовлену галузевою приналежністю компанії до сфери, де традиційно переважає чоловічий контингент.

Функціональна структура персоналу підприємства демонструє доволі чітку ієрархію управління та розподілу трудових функцій. ТОП-менеджмент налічує 7 осіб, що становить 5,9% персоналу, що свідчить про компактну верхівку управлінської піраміди і може бути ознакою централізованої системи прийняття рішень.

Керівництво середньої ланки включає 19 осіб (16,0%), що є співмірним з оптимальною структурою управління для середнього підприємства. Така

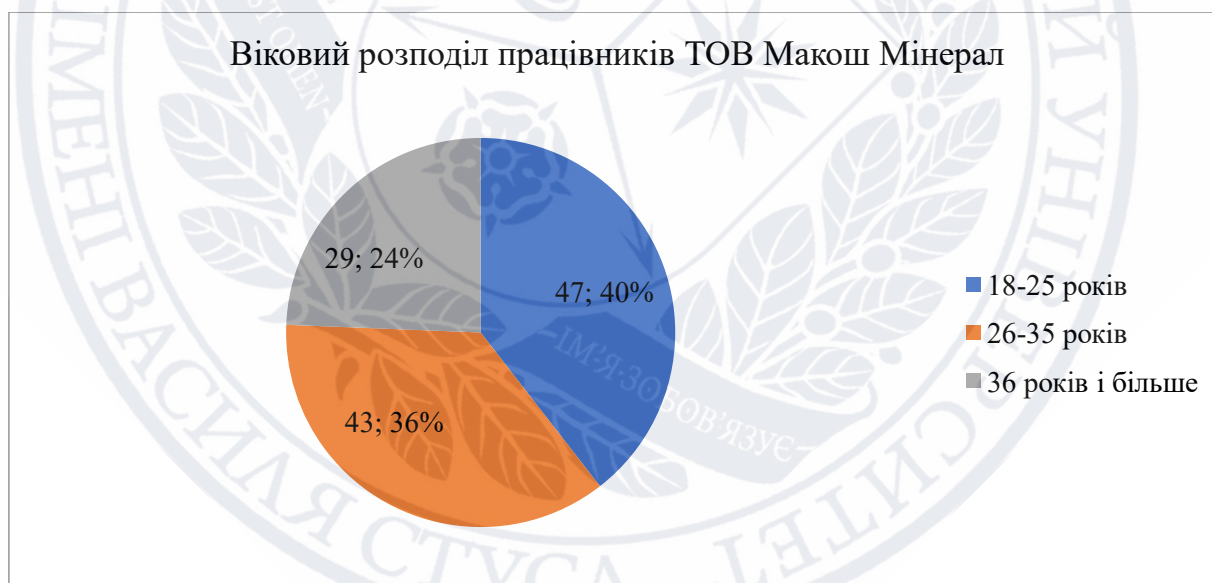
частка менеджерів середньої ланки вказує на наявність дієвої системи координації та контролю за виконанням виробничих завдань.

Найбільшу частку серед персоналу становлять фахівці - 41 особа (34,5%), що свідчить про орієнтацію компанії на професійну експертизу та спеціалізовані знання в галузі.

В цілому, структура персоналу ТОВ «Макош Мінерал» свідчить про стабільну організаційну модель, яка дозволяє ефективно функціонувати в умовах сучасного ринку та забезпечує збалансоване співвідношення між управлінням та професійною діяльністю.

Оцінка персоналу ТОВ «Макош Мінерал» за віковими та трудовими характеристиками дозволяє глибше зрозуміти динаміку кадрового потенціалу підприємства

Розглянемо вікові характеристики персоналу ТОВ «Макош Мінерал» (див. рисунок 2.2).



Джерело: дані HR-відділу

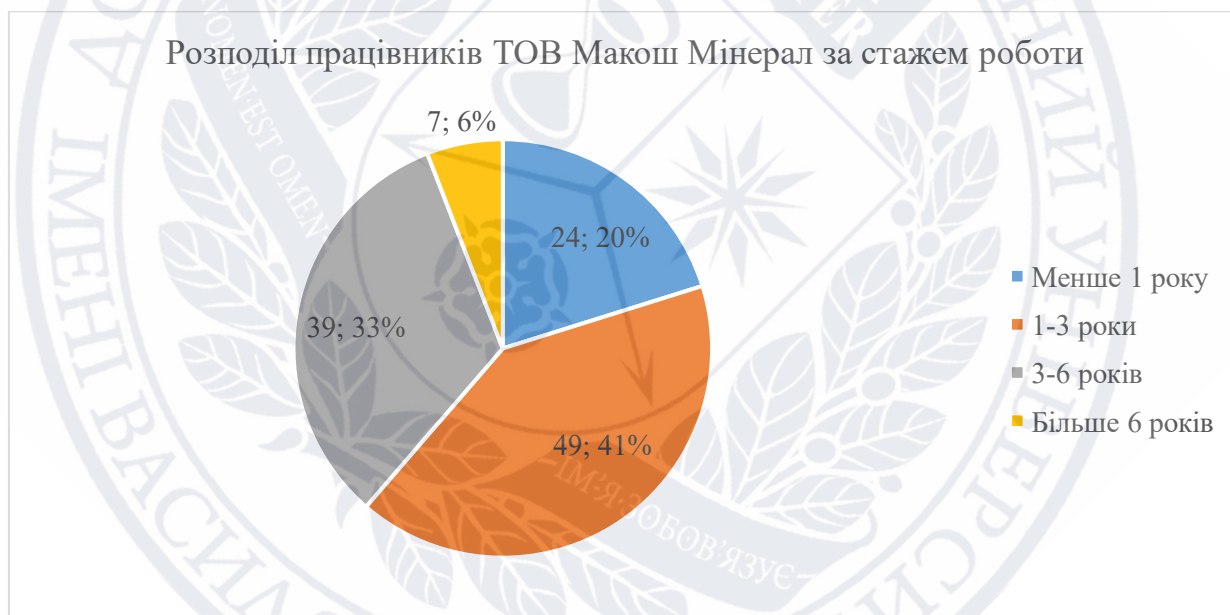
Рисунок 2.2 – Вікові характеристики персоналу ТОВ «Макош Мінерал»

Як бачимо, аналіз вікового розподілу працівників підприємства свідчить про значне домінування молоді, адже найбільшу частку становлять працівники віком 18-25 років - 47 осіб (або 40%). Другу за чисельністю групу

формують працівники віком 26-35 років - 43 особи (36%), а частка працівників категорії «36 років і більше» становить 24%.

Такий розподіл вказує на молодіжну орієнтацію менеджменту компанії, що є характерним для підприємств, які перебувають у фазі активного розвитку і масштабування. Молодий персонал часто є більш гнучким, адаптивним до змін, а також відкритим до інновацій. Разом з тим, відносно невелика частка працівників старших вікових груп може вказувати на деякий дефіцит досвідчених фахівців, що є ризиком для збереження знань та управлінської спадкоємності. У перспективі доцільним є посилення вікової диверсифікації колективу задля балансу молодості й досвіду.

Трудові характеристики персоналу ТОВ «Макош Мінерал» представлені на рисунку 2.3.



Джерело: дані HR-відділу

Рисунок 2.3 – Розподіл персоналу ТОВ «Макош Мінерал» за стажем роботи

З наведених даних, бачимо, що розподіл працівників за тривалістю трудового стажу демонструє найбільшу частку (41%) персоналу з невеликим досвідом роботи в компанії (1-3 роки). Питома вага більш досвідченої категорії персоналу зі стажем у 3-6 років становить 33%, і лише 7 працівників компанії мають трудовий стаж більше 6 років.

Ці дані підтверджують, що кадрова структура компанії є молодою не лише за віком, але й за трудовим стажем. Значна кількість працівників має відносно короткий стаж роботи в компанії, що характерно для підприємств на етапі активного розширення, коли відбувається постійне залучення нових кадрів. У той же час, низька частка працівників зі стажем понад 6 років свідчить про невисокий рівень довготривалого кадрового ядра, що може бути пов'язано з молодістю самого підприємства.

Далі проаналізуємо показники продуктивності та матеріальної вмотивованості персоналу ТОВ «Макош Мінерал», представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Показники продуктивності та матеріальної вмотивованості персоналу ТОВ «Макош Мінерал»

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу, осіб	88	94	101	119
Витрати на оплату праці, тис. грн.	10481	13533	14968	23279
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1474676	1314541	2555312	3347779
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	2114	2723	3025	4839
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн.	9,9	12,0	12,3	16,3
Загальна продуктивність праці, тис. грн. на 1 особу	16757,7	13984,5	25300,1	28132,6

Джерело: [28-30] та власні розрахунки автора

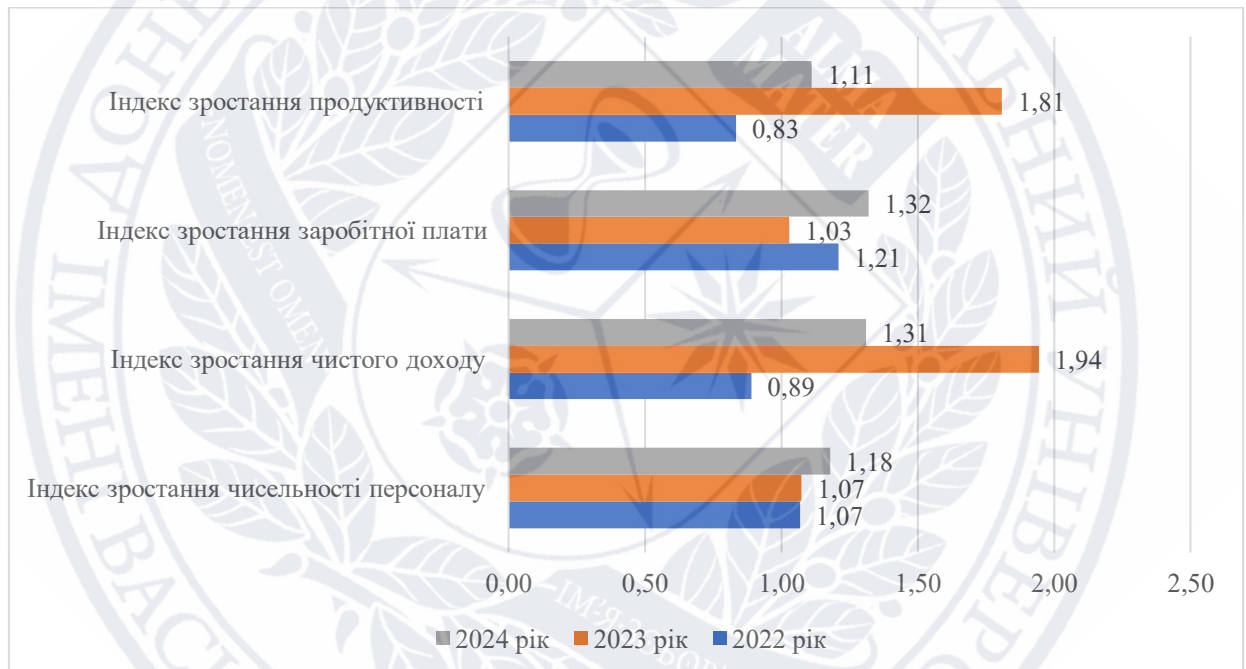
Як показують дані, наведені в таблиці 2.5 на фоні поступового збільшення чисельності персоналу, витрати на оплату праці зросли більш ніж удвічі: з 10,48 млн. грн. у 2021 році до 23,2 млн. грн. у 2024 році. Це свідчить про загальне зростання рівня заробітної плати, що позитивно впливає на матеріальну мотивацію працівників. Відрахування на соціальні заходи зростають разом із витратами на оплату праці, досягнувши 4839 тис. грн у 2024 році, що вказує на збереження підприємством фінансової дисципліни та виконання соціальних зобов'язань.

Середньомісячна заробітна плата зросла з 9,9 тис. грн у 2021 році до 16,3 тис. грн у 2024 році. Це майже 65% зростання за 4 роки. Така динаміка

підвищує привабливість компанії як роботодавця, сприяє утриманню працівників і може позитивно впливати на зниження плинності кадрів.

Найважливішим показником ефективності є зростання продуктивності праці. У 2024 році продуктивність праці зросла майже в 1,7 рази порівняно з 2021 роком, що свідчить про ефективне управління людськими ресурсами, удосконалення бізнес-процесів та високу віддачу від праці персоналу.

Далі порівняємо темпи зростання показників продуктивності, заробітної плати, доходу та чисельності персоналу ТОВ «Макош Мінерал» за останні три роки (див. рисунок 2.4).



Джерело: власні розрахунки автора на основі показників в табл.2.5

Рисунок 2.4 – Порівняння темпів зростання показників продуктивності, заробітної плати, доходу та чисельності персоналу ТОВ «Макош Мінерал»

Представлені на діаграмі індекси відображають темпи зростання по відношенню до попереднього року, отже базою для порівняння в 2022 році відповідно є 2021 рік, далі по аналогії.

Аналіз даних свідчить про варіативність динаміки основних показників упродовж досліджуваного періоду. Бачимо, що у 2022 році індекси

продуктивності та доходу знизилися, але водночас зберігалось помірне зростання фонду оплати праці (індекс 1,03) та чисельності персоналу (1,07).

У 2023 році спостерігалось найвище зростання більшості показників: індекс чистого доходу становив 1,94, заробітної плати - 1,32, продуктивності - 1,81, що вказує на значне покращення фінансово-економічної ситуації в компанії.

У 2024 році спостерігається стабілізація та часткове відновлення динаміки: індекс продуктивності зріс до 1,11, заробітної плати - до 1,21, чистого доходу - до 1,31, а чисельність персоналу зросла найсуттєвіше – на 18%.

В цілому, проведений аналіз свідчить про поступове зростання чисельності персоналу та продуктивності праці на фоні підвищення заробітної плати працівників, що створює сприятливі умови для нарощування кадрового потенціалу ТОВ «Макош Мінерал».

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

Аналіз діяльності, фінансово-економічного стану і кадрового потенціалу, проведений у попередніх пунктах розділу, дає підставу стверджувати, що ТОВ «Макош Мінерал» 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 Мінерал» 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 Мінерал» серед пріоритетних корпоративних цінностей перше місце посідає професіоналізм співробітників. Менеджмент компанії пропагує серед своєї 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 Мінерал» 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 Мінерал», 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 Мінерал».

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

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 ТОВ «Макош Мінерал» 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 Мінерал» 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 Мінерал» протягом стажування передбачено проведення онбордингу і оцінка відповідних аспектів. Бланк (форму) онбордингу заповнюють: замовник, залучені особи, працівник (див. додаток А).

3. Робота з кадровим резервом.

Алгоритм організації роботи із кадровим резервом в ТОВ «Макош Мінерал» представлений на рисунку 2.5

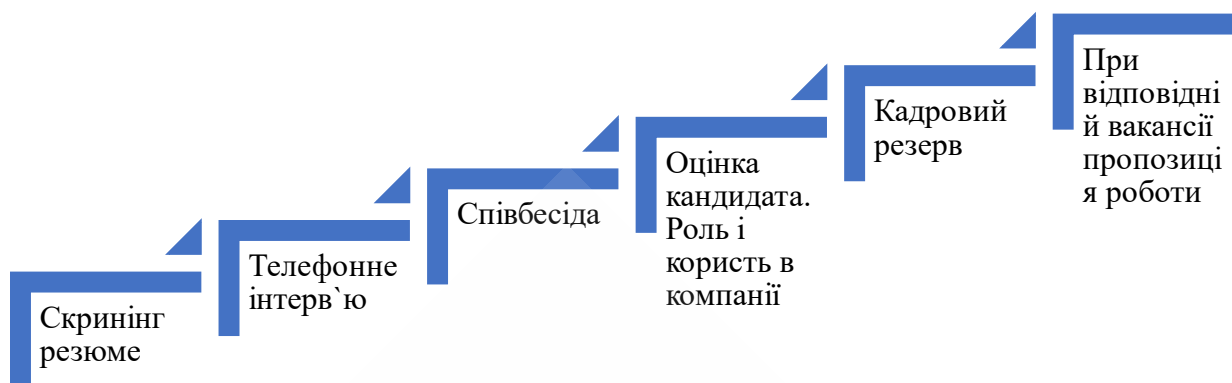


Рисунок 2.5 - Алгоритм роботи із кадровим резервом в
ТОВ «Макош Мінерал»

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 Мінерал».

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 2.6).



Рисунок 2.6 – Рівень задоволеності працівників різними аспектами своєї праці в ТОВ «Макош Мінерал» (усереднені бали)

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 Мінерал», то співробітники більш за все цінують можливість отримувати гідну заробітну плату, розвивати свій потенціал та працювати в стабільній компанії (див. рисунок 2.7).



Рисунок 2.7 – Мотиваційні цінності працівників ТОВ «Макош Мінерал»

5. Розвиток персоналу.

Навчання персоналу в ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ» реалізовується у кожному підрозділі по різному. Для організації навчання працівників в компанії використовуються наступні методи: вебінари, 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 Мінерал» 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 Мінерал».

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 Мінерал» є доступними як для персоналу компанії, так і зовнішніх користувачів інформації (див. рисунок 2.8).



Рисунок 2.8 – Визначення місії, фокусу, бачення та принципів загальної стратегії розвитку ТОВ «Макош Мінерал» на офіційному сайті [13]

Результати соціологічних досліджень думки працівників компанії також підтверджують факт розуміння та сприйняття персоналом стратегічних наративів менеджменту ТОВ «Макош Мінерал» (див. таблицю 2.6).

Таблиця 2.6 – 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 ІТ	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 Мінерал» на ринку хімічних добрив. Для аналізу візьмемо за основу модель п'яти конкурентних сил Майкла Портера [18]. 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 Мінерал», щоб оцінити стратегічні спроможності компанії (див. таблицю 2.7).

Таблиця 2.7 – Особливості конкурентного середовища ТОВ «Макош Мінерал» за моделлю п'яти сил конкуренції М. Портера

Конкурентні сили	Характеристика конкурентних особливостей ТОВ «Макош Мінерал»
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.
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).
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.
Загроза заміни товарів / послуг	Орієнтовна кількість замінників компанії: 100. Легкість переходу покупця до конкурента: легко (але можуть супроводжуватися певними витратами та ризиками)
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 Мінерал» доцільно акцентувати увагу на якості продукції, сервісному обслуговуванні та активних маркетингових стратегіях.

Оцінка можливостей стратегічного розвитку ТОВ «Макош Мінерал» 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 2.9 представлені сильні, слабкі сторони ТОВ «Макош Мінерал», можливості та загрози для її діяльності та персоналу.

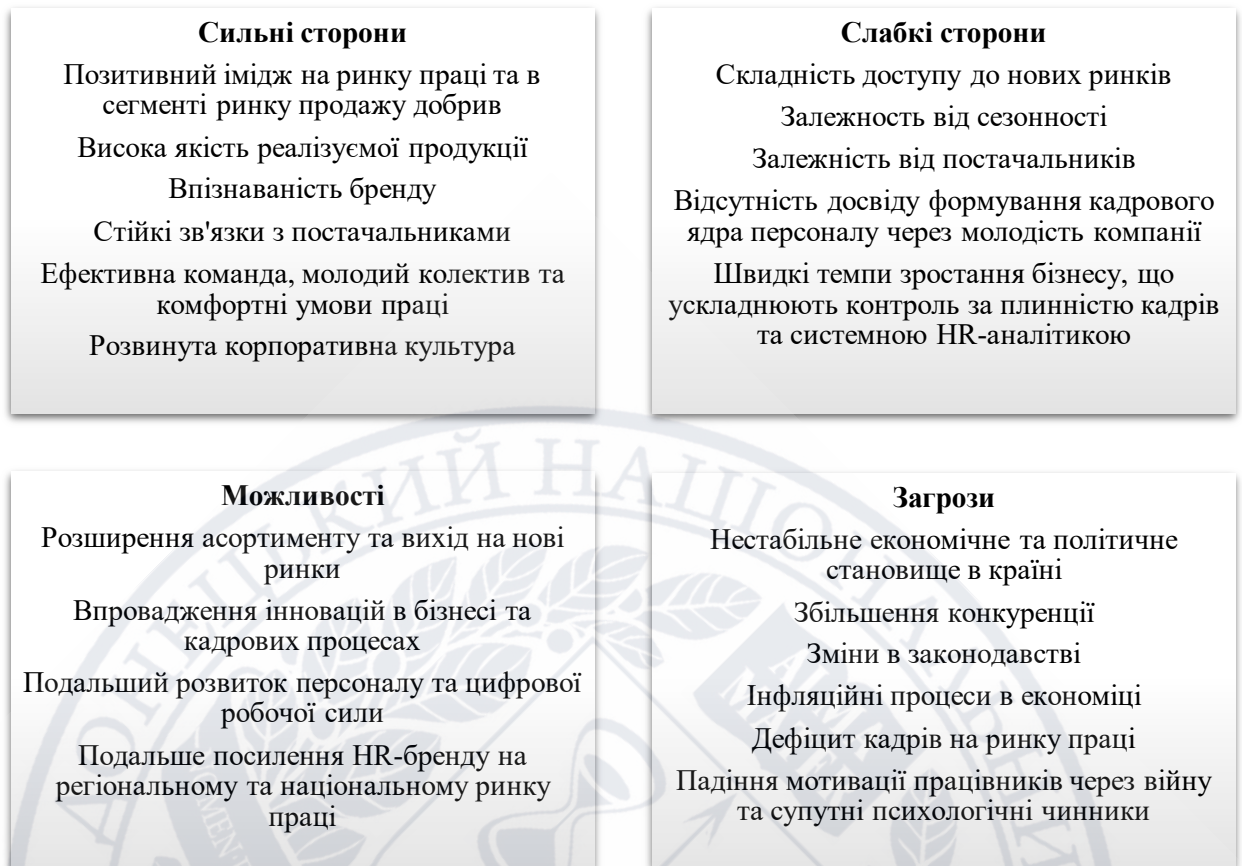


Рисунок 2.9 – Матриця SWOT-аналізу щодо діяльності та кадрової роботи ТОВ «Макош Мінерал»

Отже, представлені на рисунку результати проведеного SWOT-аналізу, обумовлюють доцільність посилення уваги керівництва ТОВ «Макош Мінерал» 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.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1 Пропозиції з формування стратегії управління персоналом, адаптованої під специфіку воєнного стану

Проведені дослідження діяльності та результати аналізу системи управління персоналом ТОВ «Макош Мінерал», отримані у попередньому розділі кваліфікаційної (магістерської) роботи, свідчать про те, що до початку повномасштабного вторгнення кадрова політика компанії була орієнтована на експансію ринку, масштабування та розвиток. Підприємство активно нарощувало штат менеджерів з продажу, інвестувало у навчання та розбудовувало корпоративну культуру, спрямовану на досягнення високих компетенцій персоналу.

Однак, введення воєнного стану докорінно змінило ландшафт ринку праці та умови ведення бізнесу. Аграрна сфера та логістика добрив традиційно є «чоловічими» сегментами ринку праці, що робить наразі компанію вразливою до мобілізаційних процесів. Крім того, сезонність попиту вимагає пікової працездатності персоналу саме у весняно-осінній період, що в умовах війни стає важкопрогнозованим фактором.

Для ТОВ «Макош Мінерал», як дистриб'ютора мінеральних добрив з розгалуженою логістикою, зовнішнє середовище стало джерелом критичних загроз кадровому потенціалу. Традиційні методи мотивації та утримання персоналу втратили свою ефективність або стали неможливими для реалізації в умовах воєнного стану.

На сучасному етапі першочерговим пріоритетом стає не розвиток персоналу, а кадрова безпека або ж здатність підприємства зберегти «ядро» команди та забезпечити безперервність бізнес-процесів в умовах невизначеності.

Для формування ефективної стратегії з управління персоналом необхідно чітко ідентифікувати кадрові загрози, що притаманні умовам воєнного стану в країні. Проведені дослідження дозволили класифікувати ключові HR-ризики ТОВ «Макош Мінерал» в сучасних реаліях українського бізнес-середовища. Основні групи ризиків та їх ймовірні наслідки, представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Групи HR-ризиків та їх наслідки для ТОВ «Макош Мінерал» в умовах воєнного стану

Група ризиків	Прояви ризику на підприємстві	Наслідки для діяльності
Мобілізаційні ризики	Ймовірність мобілізації працівників критичних спеціальностей (водії вантажівок, працівники складів, регіональні менеджери), адже чоловіки складають значну частку персоналу компанії	Втрата ключових виконавців, зупинка логістики, неможливість виконання контрактів
Кадрові ризики	Відтік персоналу (виїзд фахівців за кордон або інші регіони країни). Розрив соціальних зв'язків команди	Погіршення кадрового забезпечення, необхідність пошуку нового персоналу
Психологічні ризики	Хронічний стрес, емоційне вигорання, зниження продуктивності через тривогу за безпеку сімей, економічну ситуацію	Зростання кількості помилок у роботі, конфліктність у колективі, падіння мотивації.
Ризики фізичної безпеки	Небезпека для життя працівників через обстріли. Деякі працівники компанії воюють в лавах ЗСУ. Частина працівників ТОВ «Макош Мінерал» працює в небезпечних регіонах (наприклад, склади добрив в Дніпропетровській області)	Загроза життю та здоров'ю працівників, юридична відповідальність компанії.
Ризики дефіциту кваліфікації	Неможливість швидко знайти заміну мобілізованим фахівцям через загальний дефіцит кадрів на ринку	Перевантаження наявного персоналу, зниження якості обслуговування клієнтів.

Джерело: складено автором на основі інформації з підприємства

Як бачимо з таблиці найбільш критична загроза для операційної діяльності це мобілізаційний ризик та дефіцит «чоловічих» кадрів. Штатний розпис ТОВ «Макош Мінерал» (складські працівники, водії, регіональні менеджери, агрономи-консультанти) на приблизно 80% складається з

чоловіків призовного віку, тому раптова мобілізація ключового логіста або менеджера, який працює з клієнтами, призводить не лише до втрати штатної одиниці, а й до втрати унікальних знань (маршрутів, особистих контактів з фермерами-клієнтами).

Подолання цього ризику в умовах війни є складним питанням, тому наразі його можливо лише знизити шляхом впровадження системного підходу до військового обліку та бронювання критично важливих працівників. Паралельно необхідний запуск програми гендерної диверсифікації (залучення жінок на посади, які раніше вважалися суто чоловічими, де це фізично можливо), що передбачатиме розширення програм перепідготовки на навчання за рахунок компанії.

Постійна загроза ракетних обстрілів, повітряні тривоги та негативний інформаційний фон призводять до хронічного стресу персоналу, посилюючи ризик втрати продуктивності через психологічний стан.

Слід зазначити, що перманентні загрози оточуючого середовища, зниження впевненості у майбутньому призводить до появи прихованого явища «презентеїзму», коли працівник фізично присутній на роботі, але його думки зайняті новинами з фронту або безпекою сім'ї. Тривале перебування у такому стані призводить до різкого падіння ефективності, збільшення кількості помилок у документації та конфліктів у колективі.

Способом подолання цієї загрози представляється впровадження та подальший розвиток культури well-being (благополуччя працівників). У цьому контексті важливими напрямками роботи можуть стати наступні: створення каналів психологічної підтримки, гнучкий графік роботи під час тривоги, формування атмосфери емпатії та взаємопідтримки з боку керівництва.

Кадрові ризики обумовлюються тим, що частина персоналу (переважно жінки з бек-офісу: бухгалтерія, маркетинг, HR) виїхала за кордон або перемістилася в західні регіони України після початку повномасштабного вторгнення РФ. Відповідно це призвело до розриву соціальних зв'язків всередині команди, складнощів контролю виконання завдань, високої

ймовірності того, що працівники, які адаптувалися за кордоном, не повернуться на підприємство.

Спосіб вирішення цього питання полягає в галузі цифровізації робочого місця та через перехід на оцінку персоналу за результатом (KPI), а не за процесом. Додатково необхідна розробка програм реінтеграції для тих, хто планує повертатися.

Високим залишається для ТОВ «Макош Мінерал» ризик «кадрового голоду», оскільки знайти кваліфікованого фахівця (досвідченого продавника добрив) на ринку стає майже неможливо, тому конкуренція за кандидатів зростає. У найближчому майбутньому підприємство може зіткнутися з шантажем з боку унікальних фахівців, які вимагатимуть підвищення зарплати, розуміючи свою незамінність. При цьому вартість залучення нового працівника зросте в рази.

Єдиним доступним способом зменшення цього ризику виступає удосконалення системи перекваліфікації персоналу та створення внутрішнього кадрового резерву.

Система кадрового резерву на підприємстві є цілеспрямованим і безперервним процесом виявлення, відбору, оцінювання та розвитку працівників, які мають потенціал для заміщення ключових управлінських або дефіцитних професійних посад у перспективі. Її сутність полягає у забезпеченні наступності управління, зниженні кадрових ризиків, пов'язаних із плинністю персоналу чи непередбачуваними втратами ключових фахівців, а також у формуванні внутрішнього джерела професійно підготовлених і лояльних кадрів. Реалізація системи кадрового резерву передбачає узгодження кадрового планування зі стратегією розвитку підприємства, застосування прозорих критеріїв добору та розвитку резервістів і створення умов для їх цілеспрямованого професійного та управлінського зростання.

Таким чином, для систематизації стратегічних відповідей на виявлені та описані вище ризики розроблено карту реактивних заходів, що представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Карта стратегічного реагування на кадрові ризики ТОВ «Макош Мінерал»

Тип ризику	Причина виникнення	Негативні наслідки для ТОВ «Макош Мінерал»	Стратегічний вектор подолання
Мобілізація працівників-чоловіків	Призов працівників до лав ЗСУ.	Зупинка відвантажень, втрата клієнтської бази.	1. Сприяння бронюванню військовозобов'язаних. 2. Планування навчання дублерів.
Втрата компетенцій	Еміграція, звільнення через стрес.	Зниження якості обслуговування, помилки в обліку.	1. Створення «Бази знань» (щоб досвід залишався в компанії). 2. Розробка програм швидкої адаптації новачків під конкретні посади та компетенції.
Зниження мотивації	Невизначеність майбутнього, неактуальність старих бонусів.	Пасивність, небажання брати відповідальність.	1. Перегляд системи КРІ (короткострокові цілі замість річних). 2. Матеріальна допомога та гарантії безпеки. 3. Посилення нематеріальної мотивації.
Психологічне вигорання	Хронічний стрес, втома від війни.	Зростання конфліктності, апатія.	1. Запровадження програм ментального здоров'я. 2. Регулярні комунікації від керівництва. 3. Дотримання принципів концепції Well-being.

Джерело: складено автором

Особливу увагу слід приділити структурному дисбалансу. Специфіка діяльності ТОВ «Макош Мінерал» (продаж та доставка добрив) історично передбачала домінування чоловіків на позиціях логістики та регіональних продажів. Саме ці категорії зараз знаходяться у зоні найвищого ризику через мобілізаційні заходи, що створює загрозу операційного колапсу, коли стратегічні плани продажів є, товар є, але фізично нікому забезпечити його доставку та супровід угоди.

Крім того, на досліджуваному підприємстві спостерігається трансформація мотиваційного профілю працівника. Якщо раніше домінуючим мотивом був «успіх та кар'єра» (заробити більше бонусів від продажів), то зараз на перше місце вийшла «безпека та стабільність». Працівники ТОВ «Макош Мінерал» сьогодні більше цінують гарантії збереження робочого

місця, бронювання, підтримку родини та можливість працювати віддалено, ніж амбітні цілі з захоплення ринку.

Отже, базуючись на вищезазначеній оцінці критичних ризиків, можна стверджувати, що стратегічною метою ТОВ «Макош Мінерал» є перехід від реактивної кадрової політики до проактивної системи управління персоналом і відповідної кадрової стратегії. У даному контексті стратегія ТОВ «Макош Мінерал» з управління персоналом має базуватись на трьох базових концептуальних засадах: «Юридичний щит», «Функціональна гнучкість» та «Психологічна стійкість» (див. рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Концептуальні засади побудови кадрової стратегії ТОВ «Макош Мінерал» в умовах воєнного стану

Розглянемо детальніше організаційну сутність представлених на рисунку концептуальних засад побудови кадрової стратегії ТОВ «Макош Мінерал».

1. «Юридичний щит» або забезпечення критичного ядра персоналу компанії. Враховуючи, що ТОВ «Макош Мінерал» є дистриб'ютором мінеральних добрив, його діяльність безпосередньо впливає на продовольчу безпеку регіону та країни. Першочерговим завданням HR-департаменту стає отримання статусу критично важливого підприємства для функціонування економіки та забезпечення життєдіяльності населення в особливий період.

Пропонується наступний алгоритм дій:

1) Аудит військово-облікових даних через проведення повної звірки даних працівників з ТЦК та СП. Оцифрування особових карток працівників-чоловіків.

2) Сприяння процедурам бронювання: подання списків на бронювання 50% військовозобов'язаних працівників ключових категорій (водії вантажних автомобілів, оператори складів, регіональні менеджери).

3) Розробка на перспективу регламенту швидкого переміщення ключового персоналу разом із сім'ями у разі загострення бойових дій у конкретному регіоні присутності (Вінницька область є відносно безпечною, але складські філії можуть бути під загрозою).

2. «Функціональна гнучкість» або стратегія рескілінгу та заміщення персоналу. В умовах дефіциту чоловічої робочої сили, підприємство повинно знизити залежність від унікальних фахівців. Пропонується розробка та впровадження матриці компетенцій, яка дозволить забезпечити взаємозамінність персоналу. Також, в межах цього стратегічного завдання пропонується організувати наступні заходи.

Захід 1. Програма «Жіноче лідерство в агробізнесі». Пропонується переглянути гендерні стереотипи при наймі на посади менеджерів з продажу добрив, в першу чергу, через запуск прискорених курсів «Агрономія для не-агрономів» на базі внутрішньої системи розвитку і навчання персоналу ТОВ «Макош Мінерал».

Основна мета заходу – в прискореному режимі навчити жінок-кандидатів (навіть без аграрної освіти) специфіці продукту (види добрив, норми внесення), щоб вони могли ефективно заміщувати мобілізованих менеджерів-чоловіків.

Захід 2. Формування кадрового резерву на заміщення ключових позицій. Для кожної критичної посади (наприклад, головний логіст, завідуючий складом) має бути підготовлений дублер.

Основним інструментом в умовах кризи виступає механізм «тіньового» навчання, коли дублер проводить 1-2 дні на місяць поруч з основним працівником, вивчаючи його рутину та контакти, щоб у випадку форс-мажору перехопити управління за 24 години.

3. «Психологічна стійкість» або програма благополуччя на робочому місці та за його межами. Психологічна стійкість - це інтегральна особистісна характеристика, що відображає здатність людини зберігати емоційну рівновагу, ефективність діяльності та адекватність поведінки в умовах стресу, невизначеності, підвищених навантажень і кризових ситуацій. Її сутність полягає у вмінні адаптуватися до змін, конструктивно долати труднощі, відновлювати внутрішні ресурси після негативних впливів і підтримувати мотивацію до досягнення цілей. Психологічна стійкість формується на основі поєднання індивідуальних рис, набутих навичок саморегуляції, соціальної підтримки та життєвого досвіду й виступає важливою передумовою професійної надійності, продуктивності та довгострокового особистісного розвитку. Отже, психоемоційний стан працівників є фундаментом продуктивності, тому на доповнення до традиційних корпоративів пропонується впровадити на підприємстві програму підтримки ментального здоров'я «Makosh Care».

Основні елементи програми можуть бути наступними:

інформаційна гігієна та безпека через створення закритого каналу в месенджері для сповіщення про реальні загрози та перевірені новини (для зменшення тривожності через фейки);

психологічна підтримка персоналу компанії, що може бути реалізовано через заключення контракту із сервісом психологічної допомоги для надання анонімних консультацій працівникам та членам їх сімей;

впровадження гнучкого графіку, а саме офіційне закріплення права на «вільні години» для вирішення побутових питань в умовах відключень світла чи повітряних тривог без втрати заробітної плати.

На основі описаних вище заходів пропонується план-графік реалізації адаптованої під реалії війни кадрової стратегії ТОВ «Макош Мінерал» (див. таблицю 3.3).

Таблиця 3.3 – Пропонований план заходів з реалізації адаптованої під реалії війни кадрової стратегії ТОВ «Макош Мінерал»

Стратегічний напрям	Заходи	Відповідальні	Термін реалізації	Очікуваний результат
Збереження кадрового ядра	Оформлення бронювання для 50% критичного персоналу.	Юридичний відділ, HR	Постійно	Мінімізація ризику раптової зупинки логістики.
Універсализація персоналу	Впровадження матриці взаємозамінності.	Керівники відділів	6 місяців	Наявність мінімум 1 дублера для кожної ключової посади.
Перекваліфікація (Рескілінг)	Запуск навчальних курсів для жінок по опануванню «чоловічих» професій.	Керівник розвитку персоналу	6-12 місяців	Заміщення частини вакансій, що вивільнилися через мобілізацію чоловіків.
Цифровізація HR	Впровадження електронного кабінету співробітника (для віддаленої роботи).	ІТ-відділ	18 місяців	Можливість залучення фахівців, що знаходяться за кордоном.
Мотивація та підтримка	Старт програми «Makosh Care» (психологічна допомога).	HR-директор	2-3 місяці	Зниження рівня стресу, зменшення кількості конфліктів серед працівників.

Джерело: розроблено автором

Запропоновані заходи, на наш погляд, сформують цілісну систему кадрової безпеки у ТОВ «Макош Мінерал». Ключова ідея полягає не в тому, щоб «перечекати» війну, а в тому, щоб навчитися ефективно працювати в її умовах. Поєднання юридичного захисту (бронювання), гендерної диверсифікації (залучення жінок) та психологічної підтримки дозволить підприємству зберегти керованість та виконати свої зобов'язання перед аграріями.

Слід зазначити, що запропонована стратегія може мати стійкий соціальний ефект для ТОВ «Макош Мінерал», який буде проявлятися в наступних аспектах:

формування бренду «людяного роботодавця», адже підприємство, яке дбає про ментальне здоров'я та безпеку працівників, отримує лояльність, яку неможливо купити просто високою зарплатою, а після перемоги це стане головним козирем у боротьбі за таланти.

гендерна рівність, оскільки програма залучення жінок до «чоловічих» професій в агросекторі сприяє подоланню стереотипів та розширює базу кандидатів.

збереження команди, робочих місць та виплата зарплат підтримує економіку України та сім'ї працівників, що є проявом корпоративної соціальної відповідальності (КСВ).

Звісно, що найголовнішим соціальним результатом впроваджень буде стабільність господарської діяльності та збереження життя і здоров'я головного активу ТОВ «Макош Мінерал» – її людей.

3.2 Рекомендації щодо побудови моделі стратегічного управління персоналом ТОВ «Макош Мінерал»

Дослідження практичної діяльності ТОВ «Макош Мінерал» свідчить про те, що в компанії стратегія представлена у вигляді проголошених корпоративних цінностей, що доносяться до персоналу через внутрішню систему комунікацій (див. додаток Б). Ці цінності відомі працівникам, що підтверджують результати опитувань, представлені в пункті 2.3 цієї роботи, що є безумовно позитивним моментом. У той же час, для молодшої зростаючої компанії, якою безумовно є ТОВ «Макош Мінерал», важливо мати більш чітку, структуровану модель стратегії управління персоналом. Отже, керівництву досліджуваного підприємства доцільно замислитись над цим

питанням і обрати оптимальну для специфіки діяльності ТОВ «Макош Мінерал» стратегічну модель.

Розглянемо найбільш поширені в практиці сучасного стратегічного менеджменту моделі кадрових стратегій компаній. Серед них можна виділити наступні шість ключових, що представлені на рисунку 3.2.

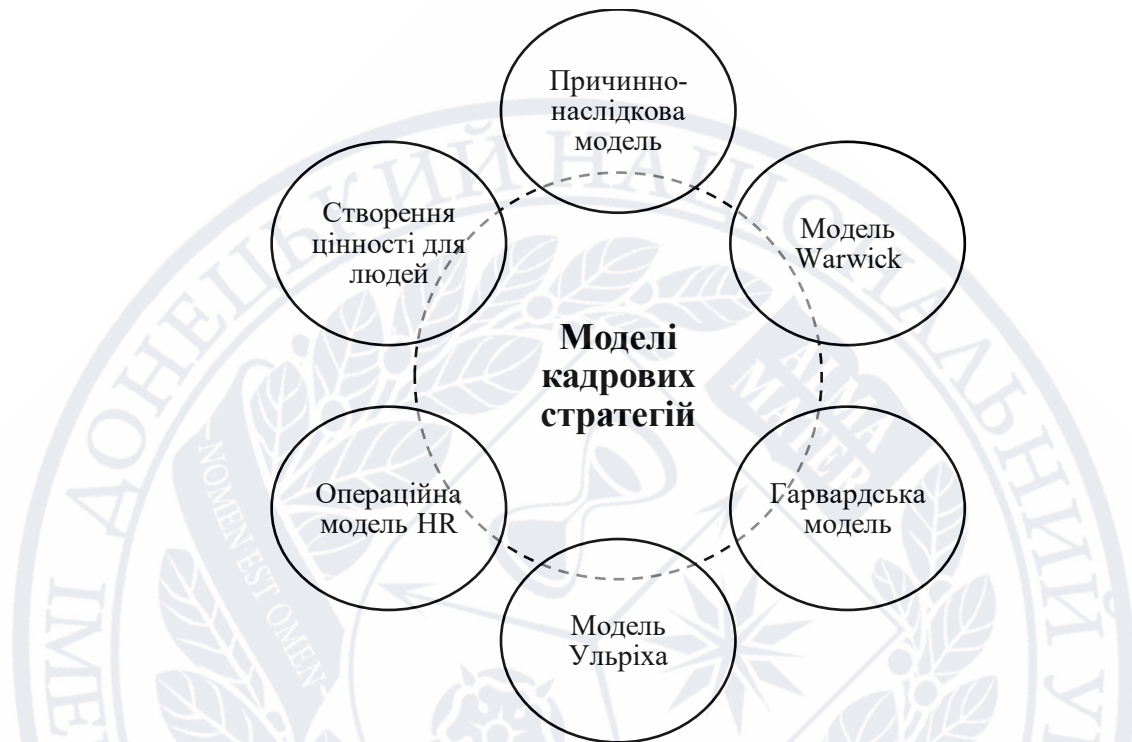


Рисунок 3.2 – Поширені моделі кадрових стратегій [11]

1. Причинно-наслідкова модель. Ґрунтується на логічному та послідовному взаємозв'язку між ключовими елементами управління підприємством, у межах якого бізнес-стратегія виступає вихідною детермінантою формування HR-стратегії. Стратегічні цілі компанії визначають вимоги до персоналу, його кількісної та якісної структури, компетенцій, рівня залученості та продуктивності, що, своєю чергою, зумовлює зміст і напрями кадрової політики. HR-стратегія трансформує загальні бізнес-пріоритети у конкретні кадрові рішення та інструменти - підбір, адаптацію, навчання, розвиток, оцінювання результативності й мотивацію персоналу.

2. Модель Warwick. Ґрунтується на системному та інтеграційному підході до управління персоналом, відповідно до якого HR-стратегія не розглядається як автономний або допоміжний напрям діяльності, а формується у тісному взаємозв'язку із загальною бізнес-стратегією підприємства. У компаніях, що застосовують модель Warwick, HR-функція інтегрується у всі ключові бізнес-процеси - стратегічне планування, управління змінами, розвиток організаційних компетенцій, інноваційну діяльність та формування управлінського потенціалу. Представники HR беруть участь в ухваленні стратегічних рішень поряд із топ-менеджментом, забезпечуючи узгодженість кадрових практик із довгостроковими цілями організації. Такий підхід дозволяє підвищити гнучкість управління персоналом, посилити роль людського капіталу як джерела конкурентних переваг і забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

3. Гарвардська модель. Базується на комплексному та багатовимірному підході до HR, у межах якого кадрова система розглядається як результат взаємодії п'яти взаємопов'язаних факторів: зовнішнього середовища, інтересів зацікавлених сторін, HR-політики, результатів кадрової діяльності та довгострокових ефектів для організації й персоналу. Зовнішнє середовище охоплює економічні, правові, соціальні та технологічні умови, що впливають на ринок праці та визначають рамки кадрових рішень. Інтереси зацікавлених сторін включають очікування власників, менеджменту, працівників, профспілок і суспільства загалом, що зумовлює необхідність балансування різних, інколи суперечливих, цілей у процесі формування HR-політики.

Гарвардська модель є особливо ефективною для компаній, які орієнтуються на гармонійне поєднання стратегічних цілей, цінностей організації та інтересів персоналу.

4. Модель Ульріха. Ґрунтується на концепції трансформації HR-функції з адміністративного підрозділу у повноцінного стратегічного партнера бізнесу, який безпосередньо впливає на досягнення корпоративних цілей і

створення доданої вартості. У межах цього підходу управління персоналом розглядається як джерело конкурентних переваг, а роль HR виходить за межі традиційних кадрових процедур і зосереджується на підтримці реалізації бізнес-стратегії. HR-фахівці повинні глибоко розуміти логіку бізнесу, ринкові умови та фінансові показники, щоб формувати кадрові рішення, узгоджені зі стратегічними пріоритетами компанії.

Модель Ульріха передбачає виконання HR чотирьох ключових ролей: стратегічного партнера, агента змін, адміністративного експерта та представника інтересів працівників. У ролі стратегічного партнера HR бере участь у стратегічному управлінні, плануванні ресурсів і фінансовому прогнозуванні, забезпечуючи відповідність людського капіталу потребам бізнесу. Як агент змін HR супроводжує організаційні трансформації, формування нових компетенцій і розвиток корпоративної культури. Водночас оптимізація кадрових процесів і захист інтересів персоналу сприяють підвищенню ефективності управління та рівня залученості працівників, що в сукупності забезпечує стійкий розвиток компанії в умовах динамічного середовища.

5. Операційна модель HR із високим рівнем впливу. Розроблена компанією Deloitte, орієнтована на підвищення стратегічної ролі управління персоналом шляхом глибокої фокусованості на потребах і досвіді співробітників. У межах цієї моделі HR-стратегія формується не лише з позиції бізнес-ефективності, а й з урахуванням очікувань працівників, їхнього залучення, задоволеності роботою та можливостей професійного розвитку. Такий підхід передбачає перехід від стандартних кадрових процедур до створення цілісної системи управління людським капіталом, у якій працівник розглядається як ключовий актив і партнер організації.

Центральним елементом моделі є активне використання HR-аналітики, автоматизації кадрових процесів і цифрових технологій для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Застосування аналітичних інструментів дозволяє прогнозувати кадрові ризики, оцінювати ефективність HR-ініціатив і

вплив людського капіталу на бізнес-результати. Автоматизація та цифрові платформи спрощують рутинні операції, підвищують прозорість і швидкість процесів підбору, оцінювання, навчання та комунікації. У результаті HR-функція набуває високого рівня впливу на організаційний розвиток, сприяючи зростанню продуктивності, інноваційності та адаптивності компанії в умовах цифрової економіки.

6. Модель ланцюжка створення цінності для людей. Була сформована як відповідь на масштабні кризові трансформації, зумовлені пандемією, які радикально змінили умови праці, формати зайнятості та підходи до управління персоналом. У центрі цієї моделі знаходиться ідея створення доданої цінності через людський капітал за рахунок глибокої цифровізації HR-процесів і переосмислення ролі HR у бізнесі. Управління персоналом у такому підході орієнтується на гнучкість, швидку адаптацію до змін, дистанційні формати роботи та використання даних як ключового ресурсу для ухвалення управлінських рішень.

Модель охоплює три взаємопов'язані напрями: цифровий HR, HR-консалтинг та глобальні бізнес-сервіси. Цифровий HR передбачає впровадження сучасних HR-платформ, аналітичних інструментів, штучного інтелекту та автоматизованих систем для підбору, оцінювання, навчання й управління талантами. HR-консалтинг зосереджується на підтримці бізнес-підрозділів у питаннях організаційних змін, розвитку лідерства, трансформації культури та підвищення ефективності команд. Глобальні бізнес-сервіси забезпечують стандартизацію та централізацію HR-операцій, що дозволяє зменшити витрати й підвищити якість сервісу. У сукупності така модель є найбільш доцільною для компаній, які прагнуть масштабної автоматизації HR-процесів та посилення стратегічної ролі управління персоналом.

Отже, керівництву ТОВ «Макош Мінерал» слід на перспективу замислитись над тим, які характерні риси буде мати власна кадрова стратегія їх компанії. Доцільним кроком буде обговорення поширеного досвіду формування стратегій з управління персоналом, зокрема тих шести моделей,

які описані вище. Потрібно визначитись зі стратегічним вектором, який наразі недостатньо розвинений в компанії. Так, звісно в умовах війни головним завданням кадрової стратегії ТОВ «Макош Мінерал» є збереження персоналу та адаптація до кадрового дефіциту на ринку праці. Проте для повноцінного подальшого розвитку компанії та її персоналу необхідно планувати і такі стратегічні напрями як: посилення HR-бренду, цифровізацію процесів управління персоналом, підвищення ролі кадрової служби в плануванні стратегічних цілей розвитку підприємства в майбутньому.

У контексті вищезазначеного, алгоритм формування моделі кадрової стратегії ТОВ «Макош Мінерал» вважається наступним (див. рисунок 3.3).

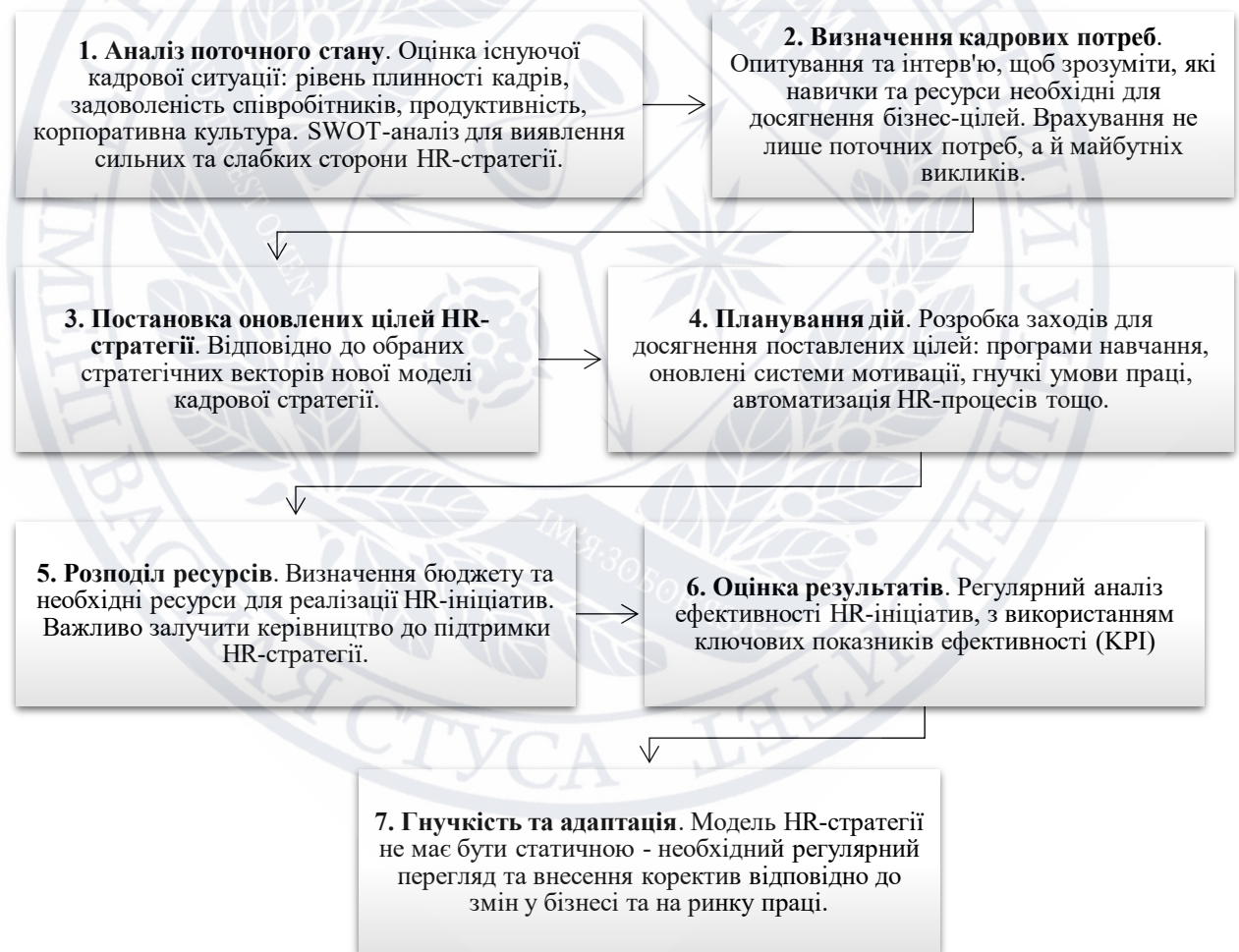


Рисунок 3.3 – Алгоритм формування моделі кадрової стратегії ТОВ «Макош Мінерал»

Наведений на рисунку алгоритм формування моделі кадрової стратегії, як бачимо представляє собою замкнений ітераційний стратегічний цикл, що симулює можливі етапи практичної реалізації процесу стратегічного управління персоналом у ТОВ «Макош Мінерал». Змістовна направленість цих етапів буде залежати від того які стратегічні імперативи буде визначати для себе керівництво ТОВ «Макош Мінерал» у майбутніх періодах життєвого циклу компанії. Наразі пріоритети в кадровій роботі є зрозумілими – це безпека, збереження персоналу, розвиток корпоративної культури молодшої компанії. Надалі вектори кадрової роботи можуть змінюватись під впливом конкурентної боротьби, змін на ринку праці та в бізнесі в цілому.

Підсумовуючи проведені у цьому розділі дослідження, слід зазначити, що запропоновані організаційно-практичні заходи та концептуальні засади стратегічного управління можуть бути корисними при формуванні ефективної кадрової стратегії ТОВ «Макош Мінерал». Наведені пропозиції за умов їх практичної реалізації сприятимуть збереженню кадрового потенціалу компанії, підвищенню адаптивності та гнучкості системи управління персоналом, особливо в умовах воєнного стану та невизначеності економічного середовища, в якому змушені функціонувати українські компанії, і зокрема ТОВ «Макош Мінерал».

ВИСНОВКИ

У роботі досліджено теоретико-організаційну сутність кадрової політики та кадрової стратегії в системі менеджменту компанії. Систематизовано наукові підходи до трактування зазначених понять, визначено їх місце, роль і функціональне призначення в стратегічному управлінні персоналом. Проаналізовано взаємозв'язок кадрової політики та кадрової стратегії, обґрунтовано їх відмінності за часовим горизонтом, змістом і управлінськими завданнями, а також уточнено суб'єктно-об'єктну структуру кадрової стратегії та основні теоретичні підходи до її формування.

Систематизовано етапи, ключові елементи та базові принципи побудови кадрової стратегії компанії. У ході дослідження визначено послідовність формування кадрової стратегії - від аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища до моніторингу та коригування стратегічних рішень. Проаналізовано структурні елементи кадрової стратегії та узагальнено принципи її реалізації, зокрема стратегічної узгодженості, системності, адаптивності, орієнтації на людський капітал і соціальної відповідальності, що забезпечують цілісність і ефективність управління персоналом.

Узагальнено класифікацію типів стратегій управління персоналом з урахуванням сучасних викликів розвитку підприємств. Систематизовано організаційні й функціональні кадрові стратегії, а також виокремлено специфічні типи стратегій, характерні для умов воєнного часу та післякризового відновлення. Доведено, що вибір кадрової стратегії має ґрунтуватися на стані зовнішнього середовища, стратегічних цілях компанії та необхідності збереження і розвитку людського капіталу як ключового чинника довгострокової конкурентоспроможності.

У другому розділі досліджено організаційно-економічні показники діяльності та фінансового стану ТОВ «Макош Мінерал», проаналізовано кадровий потенціал і структуру персоналу, а також оцінено стан і динаміку розвитку корпоративної культури компанії. Проведене дослідження

дозволило комплексно оцінити чинники, що формують внутрішнє середовище підприємства, зокрема його кадрову, економічну та культурну складові.

В роботі визначено, що ТОВ «Макош Мінерал» є провідною компанією у сфері дистрибуції мінеральних добрив із чітко сформованою лінійно-функціональною структурою управління, яка забезпечує ефективну координацію між функціональними підрозділами, оптимізує процеси планування та дистрибуції, а також сприяє оперативному реагуванню на ринкові виклики. Зазначено, що організаційна модель підприємства дозволяє ефективно взаємодіяти з міжнародними партнерами та забезпечувати сталість логістичних операцій.

Проаналізовано динаміку фінансових показників компанії за 2021–2024 роки, досліджено темпи зростання доходів, прибутку, активів, капіталу та зобов'язань. Визначено, що за цей період дохід компанії зріс більш ніж у 2,2 раза, водночас спостерігається певне зниження чистого прибутку у 2024 році порівняно з 2021 роком, що свідчить про збільшення витратного навантаження на тлі масштабування діяльності. Оцінено основні коефіцієнти фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності, які загалом свідчать про високу фінансову незалежність компанії, однак із тенденцією до зниження рентабельності активів і чистої маржі.

У роботі проаналізовано структуру та динаміку операційних витрат, виявлено зростання витрат за всіма ключовими статтями, зокрема матеріальні витрати зросли у 8,3 раза за п'ять років. Визначено, що зростання витрат на оплату праці та соціальні відрахування є підтвердженням розширення штату працівників та реалізації політики соціальної відповідальності.

Проаналізовано кадровий склад ТОВ «Макош Мінерал» за статевими, віковими, професійними та трудовими характеристиками. Визначено, що персонал компанії має переважно молодий вік і короткий трудовий стаж, що характерно для організацій на етапі активного росту. Водночас виявлено збалансовану структуру за функціональними категоріями працівників, що свідчить про ефективну управлінську ієрархію.

Досліджено динаміку продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати. Встановлено, що за 2021–2024 роки продуктивність праці зросла на 68%, а середньомісячна зарплата – на 65%, що засвідчує високу віддачу персоналу та позитивну динаміку матеріальної мотивації.

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.

Досліджено специфіку формування кадрової стратегії ТОВ «Макош Мінерал» в умовах воєнного стану та ідентифіковано ключові HR-ризики, що впливають на безперервність бізнес-процесів. Систематизовано мобілізаційні, кадрові, психологічні, безпекові ризики та ризики дефіциту кваліфікації. У ході аналізу визначено, що найбільш загрозливими для операційної діяльності є мобілізаційні ризики та втрата унікальних компетенцій, наслідками яких можуть бути зупинка логістики та зниження якості обслуговування клієнтів. Обґрунтовано доцільність переходу від орієнтації на розвиток персоналу до пріоритету кадрової безпеки та збереження «ядра» команди

Узагальнено рекомендації щодо побудови моделі стратегічного управління персоналом ТОВ «Макош Мінерал». Систематизовано сучасні моделі кадрових стратегій, зокрема причинно-наслідкову, Гарвардську, Warwick, модель Ульріха та модель створення цінності для людей, і визначено доцільність їх адаптації до умов воєнного стану. У роботі обґрунтовано концептуальні засади кадрової стратегії підприємства – «юридичний щит», «функціональна гнучкість» та «психологічна стійкість», реалізація яких передбачає бронювання до 50 % критичного персоналу, наявність щонайменше одного дублера на кожну ключову посаду та впровадження програм ментального здоров'я. Запропоновано ітераційний алгоритм формування HR-стратегії, що забезпечує підвищення адаптивності, зниження кадрових ризиків і збереження кадрового потенціалу підприємства в умовах високої невизначеності.

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. 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
3. Васюткіна Н.В., Селемонка Г.М. Формування моделі побудови системи стратегічного управління на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 332-339.
4. 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
5. Гонтарева 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
6. 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
7. 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.

8. Збрицька Т. HR-брендинг як інструмент управління організацією. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/26587/1/A2.pdf>
9. Іщейкін Т.Є., Павлій О.В. Механізм управління стратегічними змінами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 340-346.
10. 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.
11. Команда Hurma. Розробка HR-стратегії для компанії. URL: <https://hurma.work/ru/blog/strategiya-upravleniya-personalom-kak-ee-sostavit-primery/>
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>.
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. 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
17. 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

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

19. Панченко І., Кривенко Н. (2024). Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*, (69). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92>

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

21. 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>.

22. 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.

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

24. 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>

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

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

27. 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.
28. Фінансова звітність ТОВ «Макош Мінерал» за 2022 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/41157153/yearly-finances?current_year=2022
29. Фінансова звітність ТОВ «Макош Мінерал» за 2023 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/41157153/yearly-finances?current_year=2023
30. Фінансова звітність ТОВ «Макош Мінерал» за 2024 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/41157153/yearly-finances?current_year=2024
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. 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

ДОДАТКИ