

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

освітній ступінь – магістр

на тему: **«РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ»**

Виконав: здобувач вищої освіти
2-го року навчання,
Спеціальності 073 Менеджмент
Дражнер Данііл Вадимович

Керівник Чала Н.Д.
доктор наук з державного
управління, професор

Рецензент Матвеев В.Е.

Магістерська робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.
«____» _____ 2024.

Київ – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Освітній ступінь «Магістр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ОНП «Розвиток бізнесу: управління і консалтинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри:

_____ К.В. Пічик






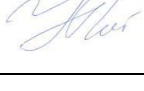
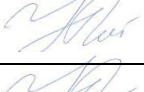
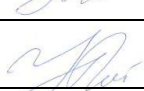

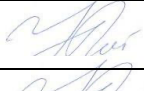
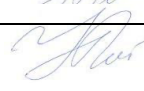


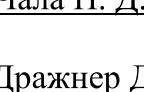
«__» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ
ДЛЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

Дражнера Данііла Вадимовича

1. Тема роботи «Розробка стратегії управління персоналом підприємства в умовах війни» та керівник роботи Чала Ніна Дмитрівна, доктор наук з державного управління, професор затверджені наказом НаУКМА від « 01 » листопада 2023 р. № 12.
2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «13» травня 2024 р.
3. Вихідні дані до роботи: нормативно-законодавчі акти, статистичні збірники, фінансова та нефінансова звітність підприємств, рекламні матеріали.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ Х.
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ Х.

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Прийми
	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень			
	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень листопад			
	Складання плану магістерської роботи та узгодження з науковим керівником	грудень			
	Написання розділів роботи або постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень березень			
	Проміжний контроль виконання роботи	лютий березень			
	Написання магістерської роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень березень			
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)				
	Розділ 2 (аналітично дослідницька частина)				
	Розділ 3 (проектно рекомендаційна частина)				
	Повне завершення написання магістерської роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 13 травня			
	Подання на зовнішню рецензію	з 13 травня			
	Підготовка до захисту магістерської роботи	до 27 травня			
	Підготовка супроводжувальних документів	до 26 травня			
	Публічний захист магістерської роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «__» жовтня ____ р.

Науковий керівник



Чала Н. Д.

Виконавець магістерської роботи



Дражнер Д. В.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1. Роль та сутність управління персоналом на підприємстві	9
1.2. Стратегічне управління персоналом підприємства.....	21
1.3. Методологія розробки стратегії управління персоналом в умовах війни	28
Висновки до розділу 1	39
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ X.....	41
2.1. Загальна та економічна характеристика Підприємства X.....	41
2.2. Характеристика персоналу Підприємства X	55
2.3. Аналіз системи управління персоналом на Підприємстві X.....	64
Висновки до розділу 2.....	78
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ X.....	80
3.1. Визначення стратегічних цілей управління персоналом на Підприємстві X	80
3.2. Розробка рекомендацій щодо кадрової політики Підприємства X	92
3.3. Оцінювання ефективності запропонованих заходів	100
Висновки до розділу 3	110
ВИСНОВКИ.....	111
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	115
ДОДАТКИ.....	122

ВСТУП

Актуальність проблеми. У зв'язку з початком активної фази російсько-української війни зовнішнє середовище ведення бізнесу в Україні зазнало численних змін, що проявляється в появі факторів негативного впливу на різні аспекти діяльності підприємств. Такими факторами є ведення бойових дій, порушення ланцюгів постачання, скорочення економіки, турбулентність ринків, проблеми з електропостачанням та зміна законодавства. Не стало винятком управління персоналом, яке потребує особливих підходів, методів та інструментів для адаптації до нових реалій.

Врахування факторів зовнішнього середовища, що з'явилися з початком повномасштабного вторгнення, при управлінні персоналом є критично важливим для подальшої ефективної діяльності підприємства, особливо в часи зростання частки роботи працівників в загальній структурі створення цінності бізнесом. Для цього підприємства мають розробляти нові або пристосовувати вже існуючі стратегії управління персоналом, які будуть спрямовані на зниження негативного впливу таких факторів зовнішнього середовища з метою забезпечення стабільності своєї діяльності та сталого розвитку.

Проблеми управління персоналом на підприємстві було досліджено багатьма вітчизняними та іноземними науковцями, серед яких Ф. Тейлор, Г. Емерсон, Г. Форд, А. Файоль, М. Вебер, Дж. Мейо, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, В. Рульєв, Т. Балановська, О. Шубалий, Л. Михайлова, В. Соколовська, О. Шаповал. У своїх роботах науковці розглядали теоретичні та практичні аспекти управління персоналом на підприємстві. Проблемами стратегічного управління персоналом займалися М. Армстронг, О. Наумова та Л. Балабанова, які дослідили сутність стратегічного управління персоналом та виділили типи стратегій управління персоналом. Дослідники О. Череп, Ю. Калюжна, А. Коцур та В. Островерхов розглянули вплив російсько-української війни та воєнного стану в Україні на управління персоналом. Однак у зв'язку з високою мінливістю зовнішнього середовища українського

бізнесу, стратегічне управління персоналом потребує постійного удосконалення для адаптації до нових викликів.

Об'єктом дослідження є процес розробки стратегії управління персоналом в умовах війни.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти стратегічного управління персоналом на Підприємстві Х в умовах війни.

Мета дослідження – дослідити теоретичні й практичні основи стратегічного управління персоналом та розробити стратегію управління персоналом на Підприємстві Х в умовах війни.

Завдання дослідження:

- визначити роль та сутність управління персоналом на підприємстві;
- охарактеризувати стратегічне управління персоналом підприємства;
- визначити методологію розробки стратегії управління персоналом в умовах війни;
- дати загальну та економічну характеристику Підприємства Х;
- дати характеристику персоналу Підприємства Х;
- проаналізувати систему управління персоналом на Підприємстві Х;
- визначити стратегічні цілі управління персоналом на Підприємстві Х;
- розробити рекомендації щодо кадрової політики Підприємства Х;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Методи дослідження. Поставлені завдання було розв'язано за допомогою таких методів: порівняння, аналіз, синтез, теорія – для визначення ролі та сутності управління персоналом на підприємстві, характеристики стратегічного управління персоналом підприємства; спостереження, вимірювання, аналіз, синтез, моделювання – для визначення методології розробки стратегії управління персоналом в умовах війни, надання загальної

та економічної характеристики Підприємства X, надання характеристики персоналу Підприємства X та аналізу системи управління персоналом на Підприємстві X; формалізація, моделювання, вимірювання, припущення – для визначення стратегічних цілей управління персоналом на Підприємстві X, розробки рекомендацій щодо кадрової політики Підприємства X, оцінки ефективності запропонованих заходів.

Інформаційною базою при написанні роботи слугували навчальні посібники з менеджменту та управління персоналом, наукові статті вітчизняних та іноземних вчених, статистичні портали, законодавство України, інтернет-ресурси, звітність Підприємства X.

Наукова новизна. В процесі дослідження автором було сформовано чітку методологію розробки стратегії управління персоналом та оцінено фактори негативного впливу війни на управління персоналом підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці стратегії управління персоналом для Підприємстві X, яка дозволить адаптувати систему управління персоналом до викликів війни та сприятиме досягненню загальних цілей підприємства.

Апробація результатів дослідження. Результати роботи апробовано на науково практичних конференціях та опубліковано у вигляді тез доповідей, а саме:

Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах війни // Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції 17-19 квітня 2024 р [Електронне видання] у 2 т. / відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик – Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. Т.1. С. 512–514.

Наукову статтю «ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ» прийнято до публікації в журналі НаУКМА “Empirio” – №2, 2024

Структура роботи. Зміст магістерської роботи виконано на 106 сторінках основного тексту. Робота складається зі вступу, трьох основних

розділів, висновків, списку використаних джерел (72 найменувань) та додатків. Матеріали дослідження проілюстровано 30 рисунками та 14 таблицями.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Роль та сутність управління персоналом на підприємстві

Управління людськими ресурсами як явище зародилося з початком перших трудових та економічних відносин, адже вже тоді формувалися відносини між виконавцем певних робіт та керівником. Управління персоналом тісно пов'язане із загальною наукою про управління та розвивалося паралельно з ним протягом п'яти управлінських революцій, кожна з яких зробила свій внесок у розвиток науки управління людськими ресурсами. За період п'яти управлінських революцій, що тривали з V тисячоліття до нашої ери до початку XX століття нашої ери, в управлінні персоналом з'явилися: ієрархія управління людьми, контроль виконання робіт, контроль якості, клас працівників менеджменту, координаційна функція управління, посадові обов'язки тощо [1].

Після управлінських революцій управління людськими ресурсами як наука досліджувалося представниками різних шкіл менеджменту, які зробили вагомі внески в розвиток цієї науки. Представники шкіл класичного напрямку, школи наукового управління та школи адміністративного управління, до яких належали Фредерік Тейлор, Гаррінгтон Емерсон, Генрі Форд, Анрі Файоль, Макс Вебер та інші, досліджували та розробляли методи й інструменти підвищення продуктивності роботи персоналу та підвищення ефективності управління ним [2-6]. Представники шкіл поведінкового напрямку, школи психології людських відносин та біхевіористичної школи, до яких належали Джордж Мейо, Абрахам Маслоу, Дуглас Мак-Грегор та інші, досліджували проблеми продуктивності персоналу, його мотивації, організації та стилів керівництва [7-9].

В сучасних умовах людські ресурси є одним з найважливіших ресурсів підприємства, що визначають його успіх та сталість розвитку, особливо в

умовах тенденції збільшення частки людської праці в загальній структурі створеної цінності бізнесом. Для початку дослідження тематики управління персоналом, необхідно дати визначення термінам «персонал» і «управління персоналом» та зрозуміти що вони передбачають.

Персоналом називають «сукупність всіх працівників підприємства, які виконують виробничі або управлінські операції, та зайнятих переробкою предметів праці із застосуванням засобів праці» [10, с. 8]. Таке трактування цього терміну є досить широким та свідчить про те, що персоналом є всі люди, що беруть участь у процесах створення доданої цінності підприємством.

«Управління персоналом» не має єдиного трактування, різні науковці визначають його по-різному. У табл. 1.1 наведено різні визначення терміну «Управління персоналом».

Таблиця 1.1

Трактування терміну «управління персоналом»

Автори	Визначення
Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л.	«Управління персоналом – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, направлений на досягнення поставленої цілі» [11, с. 12].
Борданова Л.С., Мельничук В.Е., Рощина Н.В., Семенченко Н.В.	«Управління персоналом – це і наука, і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності. Це система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації та раціонального використання персоналу» [12, с. 10].
Балановська Т. І., Михайліченко, М. В., Троян, А. В.	«Управління персоналом організації – цілеспрямована діяльність керівництва організації, керівників і спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, що об'єднує розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципи та методи управління персоналом організації» [13, с. 18].
Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В., Серєда О. В.	«Управління персоналом – це комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи та методи впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні його цілей» [10, с. 15].
Паттерсон Д.	«Управління персоналом – інтегрований набір процесів, практик, програм та систем в організації, які фокусуються на ефективному розгортанні та розвитку своїх працівників» [14, с. 5].

Отже, визначення терміну «управління персоналом» різними авторами показує різні аспекти та підходи цієї науки. На основі порівняння різних трактувань «управління персоналом», можна зробити висновок, що визначення мають як спільні, так і відмінні риси. Всі автори підкреслюють, що це системна та комплексна наука, яка включає в себе різні аспекти бізнесу та завдань, що пов'язані між собою. Також, більшість авторів вказують, що управління персоналом фокусується на ефективному використанні людських ресурсів. До відмінних рис належить визначення «управління персоналом», деякі автори розглядають це як науку, один автор, як мистецтво, а інші – як професійну діяльність та процеси компанії.

На основі різних визначень, можна зробити висновок, що управління персоналом – це система взаємопов'язаних підходів, методів, практик, інструментів та принципів управлінської діяльності, що спрямована на ефективне використання та розвиток людських ресурсів організації з метою забезпечення її діяльності.

Основною ціллю управління персоналом є ефективне використання людських ресурсів організації для забезпечення її діяльності.

Функції управління персоналом є важливими для ефективного управління людськими ресурсами підприємства та умовно поділяються на дві категорії: загальні та специфічні. Специфічні функції є різними для кожної організації та залежать від особливостей її внутрішньої структури. Загальні функції управління персоналом є взаємопов'язаними та зображені на рис. 1.1.

Організація передбачає побудову ефективної структури персоналу, яка дозволяє налагодити процеси компанії для виконання робочих завдань. Управління персоналу в рамках цієї функції спрямоване на розподіл ресурсів, побудову робочих процесів та забезпечення каналів комунікації між працівниками.

Планування включає аналіз поточного стану справ в управлінні персоналом, постановку цілей, прогнозування майбутньої ситуації та розробку чіткого плану дій з метою досягнення поставлених цілей. Завдяки плануванню

формується бачення майбутнього стану персоналу та розробляється комплекс заходів для його досягнення.

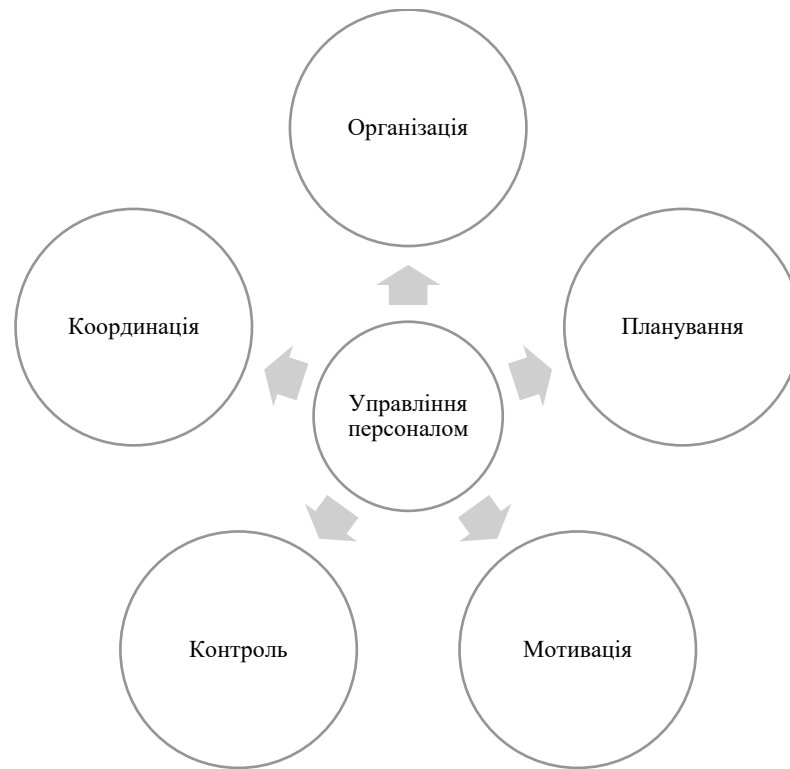


Рис. 1.1. Функції управління персоналом в організації
(створено автором на основі [5])

Мотивація спонукає працівників до виконання поставлених завдань. Завдяки грамотному застосуванню інструментів мотивації, менеджмент може досягти підвищення продуктивності праці, що в свою чергу призведе до кращого результату діяльності організації. Представник школи поведінкових наук та автор концепції мотивації «Теорія X та теорія Y» Дуглас Мак-Грегор вважав, що основним завданням менеджера є створення умов за яких працівник витрачаючи зусилля для організації зможе задовольнити свої потреби [9].

Контроль передбачає перевірку якості виконання поставлених завдань та роботи в цілому. Завдяки контролю забезпечується гарантія, що результат діяльності працівника чи групи працівників буде задовольняти стандарти якості роботи організації. Контроль здійснюється шляхом перевірки та

пошуку потенційних недоліків роботи персоналу та здійснення заходів щодо їх усунення.

Координація забезпечує синхронне виконання всіх робочих процесів та їхню безперебійність. Завдяки координації досягається ефективне створення цінності працівниками на виході робочих процесів, адже кожен працівник буде знати свої задачі та особливості їх виконання.

Щодо завдань управління персоналом також немає чіткого переліку, різні дослідники наводять різні завдання. Л. І. Михайлова у своїй праці надає такий перелік основних задач кадрових служб: підбір та розстановка кадрів, забезпечення підприємства кадрами, зниження плинності кадрів, формування трудових колективів [15]. Дослідники Рульєв, Гуткевич та Мостенська вважають завданнями персоналом забезпечення організації робочою силою, розвиток персоналу, ефективну мотивацію персоналу та створення безпечних умов на робочому місці [11]. Інші дослідники також відносять до цього переліку планування потреб забезпечення персоналом, адаптацію працівників, оцінку персоналу, планування кар'єри, вирішення конфліктних ситуацій та управління брендом роботодавця. Узагальнюючи, можна виділити такі завдання управління персоналом:

- залучення персоналу;
- адаптація персоналу;
- утримання персоналу;
- розвиток персоналу;
- мотивація персоналу;
- планування структури персоналу;
- оцінювання персоналу;
- забезпечення здорової атмосфери в колективі;
- забезпечення безпеки персоналу;
- управління брендом роботодавця.

Залучення персоналу передбачає цілий ряд заходів, які в результаті мають залучити працівника до роботи в організації. До таких заходів

належить: вивчення ринку праці, пошук кандидатів на посаду, комунікація з кандидатами на посаду та проведення співбесіди з кандидатами. Це досить важливе завдання управління персоналом, адже воно забезпечує поповнення штату працівників та підтримує діяльність компанії в довгостроковій перспективі.

Адаптація персоналу – це завдання управління персоналом на етапі появи нових працівників в компанії, що дозволяє їм швидко зорієнтуватися на новому робочому місці та почати ефективно виконувати поставлені задачі. Під час адаптації фахівці з управління персоналом знайомлять нового працівника з колективом та корпоративною культурою підприємства, відповідають на різні питання, вирішують проблемні ситуації з якими стикнувся працівник, здійснюють наставництво та забезпечують гармонійний процес появи нового працівника в компанії.

Утримання персоналу є важливим завданням управління персоналом в сучасних умовах, адже дозволяє зменшити плинність кадрів. Зменшення цього показника позитивно впливає на діяльність компанії, адже залучення нових працівників часто є досить тривалим, складним та дорогим процесом, особливо в умовах дефіциту трудових ресурсів або якщо мова йде про залучення висококваліфікованих спеціалістів. Для утримання персоналу можуть здійснюватися такі заходи: покращення інструментів мотивації, підвищення заробітної плати, надання пільг, поява або розширення соціального пакета, кар'єрне підвищення, поява або розширення підтримки професійного зростання тощо.

Розвиток персоналу також є важливим завданням, адже завдяки підвищенню кваліфікації персоналу відбувається і розвиток підприємства. Це завдання передбачає планування кар'єри працівників, що передбачає план розвитку працівників, який буде задовольняти довгострокові цілі підприємства та здібності й амбіції працівників. На основі плану розвитку працівникам можуть пропонувати та забезпечувати різні інструменти для професійного розвитку, такі як курси з вивчення іноземних мов, вивчення

нових професійних навичок (hard skills), покращення м'яких навичок (soft skills), різні бізнес-тренінги, відвідування професійних заходів тощо.

Мотивація персоналу дозволяє утримувати працівників в компанії та стимулювати працювати їх ефективніше. Саме мотивація як завдання управління персоналом відіграє значну роль в продуктивності працівників та їх утримання в компанії. Представник школи поведінкових наук Фредерік Герцберг запропонував розділяти інструменти мотивації на дві категорії: гігієнічні чинники та дійсні мотиватори [16]. Гігієнічні чинники є такими, що утримують працівників у поточній компанії та сприймаються ними як те що має бути в першу чергу. До таких чинників належать заробітна плата, трудова політика компанії, взаємовідносини з колегами, умови праці, ставлення керівника та ступінь його авторитарності. Погіршення цих чинників може викликати невдоволення працівників та підштовхнути їх до зміни місця роботи, через що завданням управління персоналу є забезпечення цих чинників з метою утримання працівників. Дійсні мотиватори стимулюють персонал до підвищення продуктивності праці та підвищують лояльність працівника до поточної компанії. До дійсних мотиваторів належать можливість професійного та творчого зростання працівником, надання працівнику можливість ухвалювати рішення, кар'єрне зростання та визнання результатів роботи. Менеджерам варто використовувати такі інструменти для підвищення рівня задоволеності роботою персоналу та зростання його продуктивності.

Планування структури персоналу передбачає забезпечення підтримки та зростання поточного штату персоналу відповідно до цілей підприємства. Структурою персоналу є співвідношення кількості працівників різних категорій. При залученні працівників з метою поповнення штату чи його розширенні необхідно враховувати поточну структуру та орієнтуватися на майбутню, яка буде оптимальною для бажаної майбутньої ситуації.

Оцінювання персоналу використовується з метою оцінки кандидатів на вакантну посаду та періодичного моніторингу працівників компанії. Перша

мета часто є необхідною для отримання розуміння рівня знань та навичок кандидата, а періодичний моніторинг працівників дозволяє зрозуміти поточний стан справ предмета дослідження. Предметом дослідження періодичного моніторингу може бути особисті якості працівника, професійна поведінка, та результативність роботи [17]. Для цього використовуються різні інструменти збору даних, серед яких анкетування, інтерв'ю, спостереження, тестування, атестація та отримання даних з інформаційних систем підприємства. Залежно від типу отриманих даних, фахівці з управління персоналом аналізують їх та за можливості виводять показники, які зіставляють зі встановленими цілями або еталонними значеннями. На основі результатів проведеної оцінки відбувається розробка рекомендацій щодо усунення недоліків або пошук шляхів вдосконалення. Також, оцінювання персоналу відбувається при управлінні розвитком персоналу та дає змогу зрозуміти поточний прогрес.

Забезпечення здорової атмосфери в колективі є важливим завданням управління персоналом, що забезпечує високу продуктивність виконання завдань. Під здоровою атмосферою розуміється така, при якій працівники відчують себе цінними, є вмотивованими та сфокусованими на виконанні робочих завдань. Конфлікти, токсична поведінка, плітки та інші складові нездорової атмосфери роблять перебування в колективі для працівників неприємним, відтягують увагу та знижують продуктивність праці. Саме тому, одним із завдань управління персоналом є вирішення та недопущення подібних ситуацій в середині компанії.

Забезпечення безпеки персоналу включає в себе цілий ряд заходів та політик з метою створення та підтримки безпечного середовища для роботи працівників підприємства. До таких заходів належить розробка техніки безпеки, забезпечення безпечних умов праці та реагування на небезпечні ситуації. Це завдання управління персоналом є особливо актуальним для виробничих підприємств, де ризик для здоров'я працівників є вищим за офісну роботу. Також, це завдання є важливим у часи надзвичайних ситуацій,

наприклад пандемії захворювань чи військові конфлікти. В таких ситуаціях менеджмент має докладати зусиль для збереження життя та здоров'я своїх працівників.

Управління брендом роботодавця є відносно новим розділом науки про управління персоналом, однак часто на підприємствах цим займається відділ з управління персоналом. В сучасних умовах на ринку праці відбувається конкуренція не тільки за вакантні посади з боку кандидатів, а й з боку роботодавців, які намагаються залучити затребуваних фахівців. Основною метою управління брендом роботодавця є збільшення привабливості підприємства як роботодавця. Для цього здійснюється комплекс заходів для підвищення репутації, що робить компанію більш бажаною для місця роботи як серед кандидатів на вакантні посади, так і серед поточних працівників.

Управління персоналом в організації може здійснюватися різними працівниками, залежно від її розміру, галузі та особливостей трудової політики. Для невеликих компаній та стартапів основні завдання управління персоналом часто виконує керівник підприємства, а для компаній середнього та великого розміру більше притаманна передача більшої частини таких завдань фахівцю з управління персоналом або цілому відділу управління персоналом. Також досить значний обсяг завдань з управління персоналом лежить на лінійних керівниках, які здійснюють їх в межах підпорядкованого відділу.

Важливою складовою управління персоналом є підходи до управління, якими можна вважати стилі управління. Стиль управління характеризує методи управління та взаємодії з персоналом, які застосовує керівництво для досягнення поставлених цілей. Класичними стилями управління персоналом є авторитарний, демократичний та ліберальний [18].

Демократичний стиль управління передбачає активне залучення підлеглих працівників до прийняття рішень. При такому стилі керівник є скоріше наставником, який заохочує ініціативу та творчий підхід до вирішення проблем з боку працівників. Побудова відкритої та двосторонньої

комунікації між керівництвом та підлеглими є також важливою складовою цього стилю. Демократичний стиль дозволяє забезпечити здорову атмосферу в колективі, самостійне ухвалення рішень працівниками та є досить сильним дійсним мотиватором, однак іноді може призводити до зниження дисципліни серед підлеглих.

Авторитарний стиль управління фактично є протилежним до демократичного та передбачає чітку ієрархію та жорстку дисципліну. Цей стиль характеризується концентрацією влади в прийнятті рішень у керівника, а працівники мають виконувати робочі завдання за чіткими інструкціями та правилами. Використання авторитарного стилю управління може призвести до збільшення плинності кадрів та низької мотивації працівників, однак він забезпечує чіткий порядок на підприємстві та може бути корисним за певних обставин.

Ліберальний стиль управління має схожі риси з демократичним щодо ухвалення рішень, однак якщо при демократичному стилі керівник є важливою складовою колективу та заохочує персонал до ефективної роботи, то ліберальний передбачає значне відсторонення керівника від колективу та ухвалення рішень. Внаслідок такого підходу в колективі може значно знижуватися дисципліна та виникати різні конфлікти, що негативно впливають на продуктивність персоналу.

Сукупність методів, підходів, завдань та інструментів управління персоналом разом складають систему управління персоналом, яка є важливою складовою загальної системи управління підприємством [10].

Управління персоналом на підприємстві регулюється кадровою політикою, яка є переліком принципів, якими керуються фахівці з управління персоналом у своїй роботі. Для кожного підприємства вона унікальна та має свої цілі, які науковці поділяють на дві категорії: економічні та соціальні. Економічні цілі спрямовані на досягнення оптимального співвідношення між витратами та результатами, а соціальні спрямовані на покращення становища персоналу, як матеріального, так і нематеріального. Шаповал А. О. виділяє

п'ять складових кадрової політики: політика зайнятості, політика навчання, оплата праці, добробут та політика трудових відносин [19]. Завдяки зафіксованому чіткому переліку принципів з управління персоналом в кадровій політиці, фахівці цього напрямку зможуть легко зорієнтуватися при виконанні своїх завдань та не будуть відхилятися від загальних цілей підприємства.

Окрім кадрової політики, управління персоналом також регулюється трудовим законодавством країни, в якій працює підприємство. Управління персоналом в Україні значною мірою регулює Кодекс законів про працю України, який встановлює норми та принципи трудових відносин між працівником та роботодавцем [20]. Цей документ регулює такі завдання та особливості управління персоналом на підприємстві:

- процедуру наймання та звільнення працівників;
- періоди та особливості укладання випробувальних договорів;
- тривалість робочого часу та відпочинку;
- норми безпеки праці та обов'язки роботодавця щодо її забезпечення;
- порядок та терміни виплати заробітної плати, надбавок та компенсацій;
- відносини роботодавця та професійних спілок;
- процедуру вирішення спорів між підприємством та працівниками.

Кодекс законів про працю України має певні недоліки, адже був прийнятий у 1971 році, і незважаючи на внесення значної кількості доповнень та змін, має слабкі сторони, які занадто жорстко обмежують управління персоналом на підприємствах або не регулюють актуальну ситуацію на ринку праці. Наприклад, слабе регулювання нових форм зайнятості, таких як дистанційний та гібридний формати роботи, які щодалі стають все більш популярними. Проте, підприємства обов'язково повинні враховувати положення цього документа, адже він забезпечує норми трудових відносин на

законодавчому рівні, неврахування яких може призвести до проблем із законом або профспілками, що негативно вплине на репутацію компанії.

Окрім Кодексу законів про працю України, завдання управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні регулює Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [21]. Цей закон дещо спрощує управління персоналом під час дії правового режиму воєнного стану та дозволяє підприємствам легше адаптуватися до нових умов. Загалом, цей закон надає гнучкості як працівникам, так підприємствам у питаннях організації робочого графіку та розірвання трудових відносин.

В сучасних умовах важливою складовою діяльності підприємства є забезпечення інформаційними технологіями, які дозволяють підвищити ефективність діяльності підприємства завдяки цифровізації та автоматизації його бізнес-процесів. Не є винятком і управління персоналом, завдання та функції якого можуть частково виконуватися за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення. Таким програмним забезпеченням є: HRM-системи, LMS-системи та різні інструменти для організації командної роботи й забезпечення комунікації.

HRM-системи (Human Resources Management) є програмним забезпеченням, що призначене для цифровізації широкого кола завдань управління персоналом. Часто такі системи забезпечують ведення облікової інформації про персонал, відслідковування показників ефективності працівників та розрахунок оплати праці [22]. Однак, такі системи можуть мати й більш широкий функціонал залежно від потреб бізнесу та можливостей постачальника програмного забезпечення. Такі системи є як правило обліковими та використовуються фахівцями з управління персоналом для зручного ведення обліку кадрів в одному місці в режимі реального часу. Прикладом такої системи може бути програмне забезпечення Dynamics 365 Human Resources від компанії Microsoft [23].

LMS-системи (Learning management system) – програмне забезпечення для управління навчанням персоналу, які дозволяють здійснювати розвиток

працівників та сприяти їхньому професійному зростанню. Завдяки LMS-системам фахівці з управління персоналом можуть забезпечувати працівників навчальними матеріалами, вибудовувати індивідуальні схеми навчання під потреби кожного співробітника, ставити цілі з проходження матеріалів та відслідковувати прогрес по них. Працівники від таких систем отримують зручне середовище для свого розвитку з можливістю відслідковувати свій прогрес. Прикладом такої системи є AcademyOcean [24].

Для забезпечення комунікації між працівниками використовують різне програмне забезпечення для організації командної роботи. Таке програмне забезпечення є критично необхідним якщо на підприємстві організовано дистанційний або гібридний формат роботи, адже дозволяє поєднати в єдиному робочому середовищі всіх необхідних працівників для здійснення ефективної та скоординованої роботи. До функціонала такого програмного забезпечення належить можливість ведення комунікації через листування чи дзвінки та спільне сховище робочих документів для командної роботи. Прикладом такого програмного забезпечення є Microsoft Teams [25].

1.2. Стратегічне управління персоналом підприємства

Стратегічне управління є важливим елементом сучасної науки управління підприємством, адже дозволяє планувати діяльність бізнесу на довгостроковий період та досягати поставлених цілей підприємства завдяки чіткому плану дій. Як науковий напрям, стратегічне управління з'явилося у XX столітті у зв'язку з радикальними змінами умов господарювання [26]. Наразі стратегічне управління є невід'ємною частиною загального управління компанією, результатом якого є розробка та реалізація стратегії підприємства. Стратегія підприємства передбачає охоплення всіх аспектів управлінської діяльності: операційне управління, фінансовий менеджмент, управління персоналом, інноваційний менеджмент, маркетинг тощо. Для досягнення загальних цілей, можуть розроблятися стратегії для конкретного напрямку, які

називаються функціональними стратегіями. Такими стратегіями можуть бути маркетингова стратегія, стратегія наукових досліджень та розробок, операційна стратегія, стратегія управління персоналом тощо [27].

Серед дослідників немає єдиного визначення терміну «стратегічне управління персоналом». У табл. 1.2 наведено різні визначення цього терміну.

Таблиця 1.2

Трактування терміну «Стратегія управління персоналом»

Автори	Визначення
Армстронг М.	Стратегічне управління персоналом – це підхід до прийняття рішень щодо намірів і планів компанії у сфері трудових відносин, а також при формуванні політики й практики у сфері наймання, навчання, розвитку, управління ефективністю, оцінки роботи персоналу і міжособистісних відносин [28].
Наумова О. О.	Складний комплекс політик управління персоналом (підбір, управління кар’єрою, підвищення кваліфікації, управління мотивацією та ін.), який узгоджений та інтегрований в загальну стратегію підприємства, має довгостроковий характер і є гнучким до мінливого маркетингового середовища [29].
Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В.	Стратегічне управління персоналом підприємства – це багатогранний процес, спрямований на оптимізацію кадрової політики і забезпечення на цій основі конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі [30].
Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В.	Стратегія управління персоналом – функціональна стратегія, що являє собою систему принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням загальної стратегії організації, кадрового потенціалу та типу кадрової політики [13].

Проаналізувавши різні підходи до визначення стратегії управління персоналом, можна зробити висновок, що стратегія управління персоналом – це певний алгоритм конкретних кроків щодо завдань управління персоналом, які спрямовані на досягнення цілей в напрямі управління персоналом та є узгоджені із загальною стратегією підприємства. Основою стратегічного управління персоналом є розуміння, що персонал підприємства є не просто одним з ресурсів, яке потребує виробництво товарів чи надання послуг, а цінним активом, через грамотне управління яким підприємство може досягати стратегічних цілей та залишатися конкурентоспроможним на ринку.

Р. І. Біловол зазначає, що роллю стратегії управління персоналом є: оцінка сильних та слабких сторін кадрового потенціалу підприємства з точки зору конкурентних переваг, оцінка можливостей та загроз для кадрового потенціалу компанії зі сторони зовнішнього середовища, створення бази для розподілу трудових ресурсів та визначення різних альтернативних дій щодо формування та ефективного використання кадрового потенціалу підприємства [31].

Мета розробки стратегії управління персоналом визначається одразу декількома цілями, які сприяють грамотному управлінню людськими ресурсами. До таких завдань належить [32]:

- сприяння досягненню підприємством поставлених цілей;
- ефективне використання трудових ресурсів підприємства;
- стимулювання задоволення персоналу від місця роботи;
- підтримання якості життя працівників;
- залучення та розвиток висококваліфікованих кадрів;
- забезпечення дисципліни;
- покращення винагороди працівників, що стимулює їх до ефективної роботи;
- постійне вдосконалення методів та інструментів управління персоналом;
- забезпечення захисту життя та здоров'я працівників на робочому місці;
- організація чіткого процесу управління персоналом.

Отже, стратегія управління персоналом має досить багато спільного з загальними завданнями управління персоналом, однак акцентується саме на довгострокових цілях з управління персоналом підприємства.

Реалізація стратегії управління персоналом передбачає застосування певних інструментів, які забезпечать підприємству досягнення поставлених цілей. Л. Балабанова та О. Сардак виділяють такі інструменти при реалізації стратегії управління персоналом [33]:

- кадрове планування;
- поточна кадрова робота;
- управління персоналом;
- планування кар'єри працівників;
- заходи щодо вирішення соціальних проблем;
- навчання персоналу;
- оцінювання персоналу;
- мотивація персоналу.

М. Армстронг у своїх дослідженнях розділяє стратегії управління персоналом на дві групи: загальні та специфічні [28]. Розподіл стратегій управління персоналом за М. Армстронгом зображено на рис. 1.2.

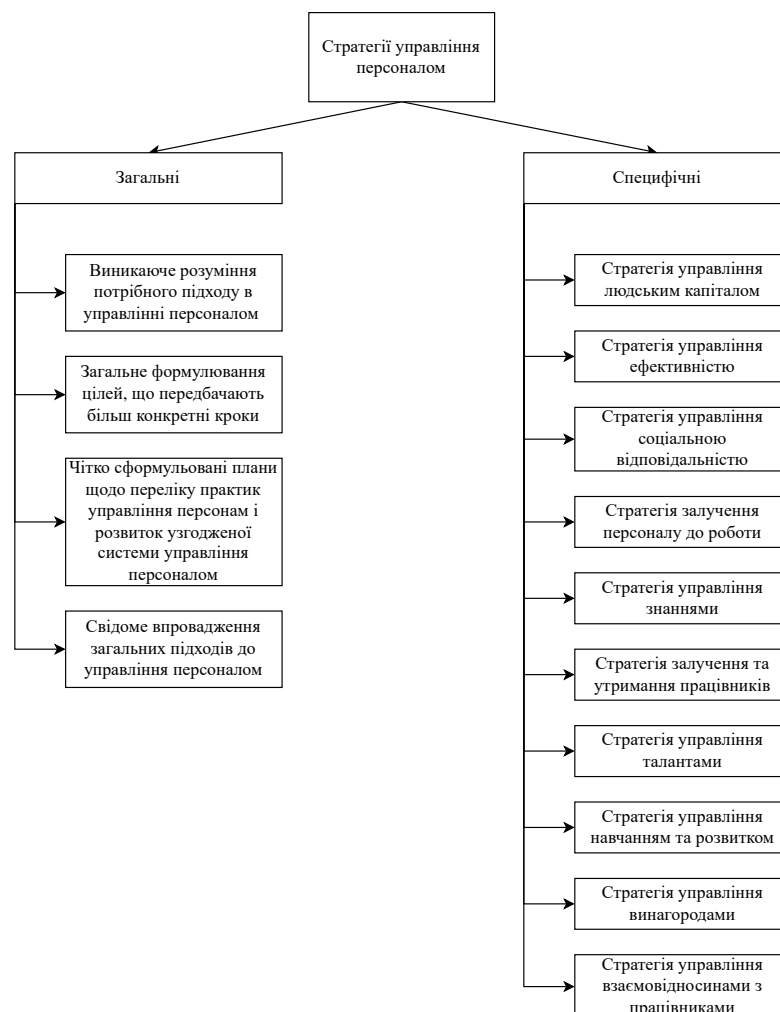


Рис. 1.2. Типи стратегій управління персоналом за М. Армстронгом
(створено автором на основі [28])

Загальні стратегії стосуються стратегічного управління персоналом, що охоплюють всі завдання управління персоналом підприємства та діляться на 4 категорії. На основі розділу, можна припустити, що типи стратегій цієї категорії поділені за ознакою етапу розвитку системи управління персоналом на підприємстві: від початкового етапу, коли тільки формується уявлення про необхідні методи та інструменти управління персоналом, до етапу коли підприємства впроваджують сучасні підходи до управління персоналом та мають узгоджену стратегію. Специфічні стратегії застосовуються для досягнення цілей з управління персоналом лише в певних сферах управління людськими ресурсами. Автор виділяє десять стратегій такого типу.

Для забезпечення досягнення цілей загальної стратегії управління персоналом формують кадрову політику, яка орієнтується на зовнішнє середовище підприємства та тісно пов'язана зі стратегією. Кадрова політика включає в себе систему принципів управління персоналом щодо таких завдань цього напрямку: наймання кадрів, навчання працівників, адаптація персоналу, професійний розвиток персоналу, взаємодія підприємства та працівників, мотивація персоналу, забезпечення відносин в колективі [19, 34].

На сучасному етапі вирізняють різні типи загальних стратегій управління персоналом, які розрізняються залежно від певних ознак та є своєрідними шаблонами з підходів до управління персоналом. І. Петрова розділяє типи стратегії управління персоналом на основі ставлення підприємства до персоналу: споживацька, партнерська та ідентифікаційна [35]. Визначити ці стратегії можна за такими індикаторами: особливості корпоративної культури, технології роботи з персоналом, принципи мотивації й розвитку персоналу та характеристика працівників.

Споживацька стратегія передбачає відсутність спільної цілі та системи цінностей як у співробітників, так і в компанії, лише спільні інтереси. Компанія використовує трудовий потенціал персоналу для досягнення своїх цілей, а співробітники через роботу в організації задовольняють свої потреби. При такій стратегії не відбувається синергетичний розвиток. Ця стратегія

часто притаманна компаніям, які не мають чітко вибудованої системи управління персоналом і ставляться до працівників лише як до ресурсу для створення продукції, що не відповідає сучасним тенденціям в ефективному управлінні людськими ресурсами. Фактично, за такої стратегії завдання управління персоналом обмежуються лише формальною кадровою роботою. Це в свою чергу призводить до низької продуктивності працівників, відсутності мотивації, мінімального прояву ініціативності з боку працівників, плинності кадрів та низької привабливості компанії як роботодавця.

При партнерській стратегії між співробітниками та підприємством складаються партнерські відносини, які узгоджують між двома сторонами цінності та цілі. Підприємство робить внесок у розвиток працівників, а працівники збільшують свій внесок у розвиток організації. Така стратегія краще відповідає сучасним трендам в управлінні персоналом та є більш ефективною. Керівництво при такій стратегії забезпечує адекватну винагороду персоналу та забезпечує найперспективніших працівників програмами розвитку. Завдяки такому підходу працівники є вмотивованими та зацікавлені у реалізації нових ідей. Недоліком такої стратегії може стати плинність кадрів через орієнтації обидвох сторін на зростання. Працівники що відстають від темпу зростання компанії можуть бути звільненими, а працівники що зростають занадто швидко можуть шукати інші місця роботи, де краще зможуть реалізувати свій потенціал.

Ідентифікаційна стратегія передбачає побудову відносин на основі збігу цінностей та цілей обидвох сторін. Ця стратегія є схожою на партнерську, однак, при ідентифікаційній стратегії не потрібно шукати компроміс між цілями компанії та цілями працівників, компанія вже наймає працівників зі спільними цінностями та цілями. При такій стратегії компанія зростає завдяки зростанню працівників і навпаки, завдяки виникненню синергетичного ефекту. Така стратегія притаманна конкурентоспроможному бізнесу, що орієнтований на інноваційну діяльність. При ідентифікаційній стратегії компанія передбачає розвиток всіх своїх працівників та високу винагороду за

досягнення. Це призводить до високої вмотивованості та лояльності персоналу, здоровій атмосфері в колективі та підвищення загальної ефективності роботи підприємства.

Дослідники Лі Дейер та Геральд Холдер виділяють такі типи стратегій управління персоналом: спонукання, інвестування та залучення [36]. Ці стратегії базуються на концепції конкурентних стратегій М. Портера та узгоджуються з відповідними загальними стратегіями підприємства.

Стратегія спонукання є схожою до стратегії «лідерства за витратами» та передбачає високий рівень уваги керівництва до витрат на персонал. Головним напрямом цієї стратегії є оптимізація чисельності персоналу та витрат на виконання завдань з управління персоналом. На суб'єктивну думку автора, така стратегія дозволяє суттєво підвищити ефективність управління людськими ресурсами, однак через недостатнє фінансування розвитку персоналу підприємство може загальмувати свій розвиток та інноваційну діяльність.

Стратегія інвестування схожа до стратегії «диференціації» та фокусується на сприянні підприємством розвитку своїх працівників. При такій стратегії приділяється значна увага розвитку персоналу, стимулюється його ініціативність та лояльність, передбачається гідна винагорода за досягнення та розвиток працівників. Така стратегія більше задовольняє сучасні тренди в управлінні персоналом та більше підходить для підприємств, діяльність яких тісно пов'язана з інноваційною діяльністю. Попри більш високі витрати на персонал, в порівнянні зі стратегією спонукання, ця стратегія дозволяє зростити кваліфікованих працівників, які при цьому будуть лояльними та ініціативними, що при грамотному втіленні цієї стратегії в довгостроковій перспективі окупить витрати.

Стратегія залучення передбачає децентралізовану систему управління персоналом. Керівництво при такій стратегії здійснює мінімальний контроль за процесом роботи персоналу, адже орієнтується на кінцевий результат. При цьому, підприємство також сприяє професійному розвитку персоналу та

забезпечує привабливі умови праці. Витрати підприємства на управління персоналом є помірними, тобто вищими ніж при стратегії спонукання, але нижчими ніж при стратегії інвестування. Фактично, така стратегія управління персоналом ґрунтується на концепції «Теорія Y» Дугласа Мак-Грегора.

1.3. Методологія розробки стратегії управління персоналом в умовах війни

Єдиного процесу розробки стратегії управління персоналом серед дослідників немає. Враховуючи сутність та складові стратегії управління персоналом, на суб'єктивну думку автора, процес розробки стратегії управління персоналом має складатися з семи етапів у порядку, що зображений на рисунку 1.3.

Першим етапом розробки стратегії управління персоналом є аналіз місії та загальних цілей підприємства. Враховуючи те, що стратегія управління персоналом є однією з функціональних стратегій, вона має сприяти підприємству в досягненні цілей загальної стратегії. Саме тому необхідно детально зрозуміти чого компанія прагне в рамках загальної стратегії, щоб не тільки не зашкодити її цілям, а й посприяти їхньому ефективному досягненню.

На другому етапі важливо проаналізувати персонал та поточну систему управління персоналом на підприємстві. Цей етап передбачає аналіз таких параметрів:

- розмір штату персоналу;
- організаційну структуру підприємства;
- структуру категорій персоналу;
- посадові обов'язки та зони відповідальності працівників;
- корпоративну культуру;
- стиль управління;
- інструменти адаптації персоналу;
- підходи до наймання працівників;

- політику та процедуру розвитку персоналу;
- інформаційні технології при управлінні персоналом.

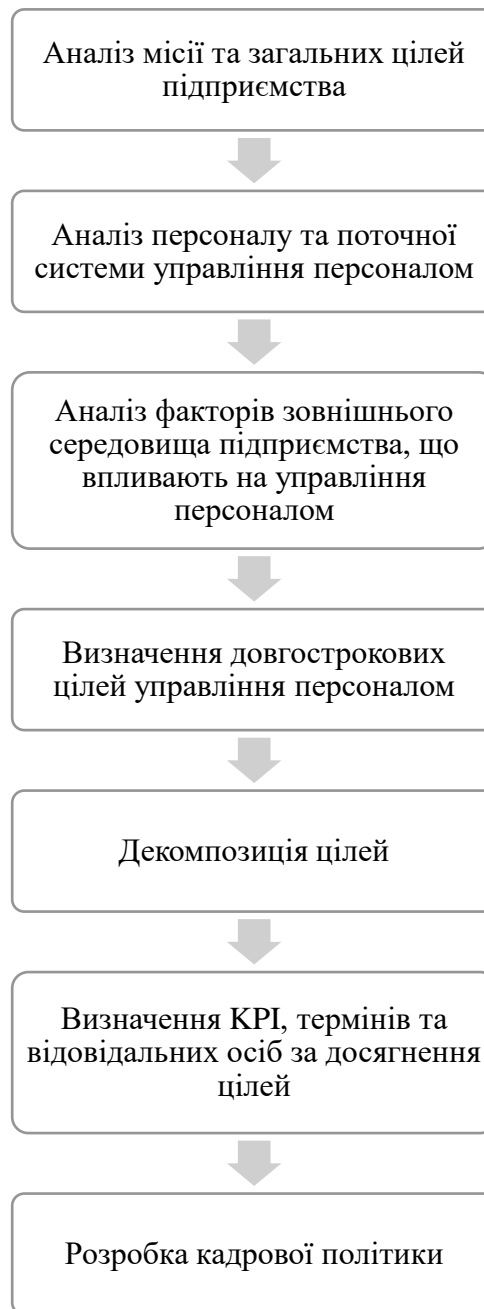


Рис. 1.3. Процес розробки стратегії управління персоналом
(створено автором на основі [28, 32, 33, 34])

Детальне дослідження цих параметрів дозволить керівництву зрозуміти поточний стан системи управління персоналом та виявити недоліки чи місця потенційного покращення. Також, для конкретної оцінки роботи системи управління персоналом можуть використовуватися різні показники ефективності роботи персоналу та управління ним, що розраховуються на

основі доступних підприємству кількісних даних. Приклади таких показників з розподілом по завданням управління персоналом зображено на рисунку 1.4. Серед наведених показників є такі, що описують загальний стан по підприємству або колективу, а є і ті що стосуються лише конкретних ситуацій чи працівників. Порівняння таких показників з еталонними значеннями або аналіз динаміки змін цих показників надасть керівництву уявлення про стан справ в системі управління персоналом.



Рис. 1.4. Приклади показників ефективності управління персоналом
(створено автором на основі [37, 38, 39])

Окрім загального огляду системи управління персоналом на цьому етапі важливо з'ясувати її сильні та слабкі сторони. Для такої оцінки в стратегічному управлінні використовують аналітичний інструмент SWOT-аналізу, який передбачає виділення таких факторів внутрішнього та зовнішнього середовища як: сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози [40]. На етапі дослідження управління персоналом на підприємстві варто детально розглянути саме сильні та слабкі сторони цього напряму управління, адже це фактори внутрішнього середовища, які описують безпосередньо систему управління персоналом. Після виявлення та

фіксування таких факторів, рекомендовано їх оцінити за п'ятибальною шкалою, що відображає ступінь впливу такого фактора.

Третім етапом є вивчення факторів зовнішнього середовища підприємства, що впливають на систему управління персоналом. Як було зазначено раніше, стратегія управління персоналом є чутливою до змін зовнішніх чинників та потребує їх врахування, особливо в кризові часи. Викликати такі чинники можуть військові конфлікти, пандемії, турбулентність ринків тощо. Внаслідок впливу факторів зовнішнього середовища, з метою адаптації до нових умов, можуть змінюватися підходи та інструменти управління персоналом.

Для оцінювання факторів зовнішнього середовища, що впливають на персонал, також може використовуватися інструмент SWOT-аналізу, однак в цьому випадку слід звернути увагу на квадранти можливостей та загроз, які характеризують саме зовнішні фактори впливу на персонал.

Також, для оцінки факторів зовнішнього впливу на управління персоналом можна використовувати PEST-аналіз, який фокусується суто на факторах зовнішнього середовища та розділяє їх на політичні, економічні, соціальні та технологічні [41]. Політичні фактори є результатом поточного політичного устрою та особливостей законодавства, прикладом яких зміна регулюючого законодавства чи нестабільність політичної ситуації в регіоні. Економічні фактори виникають внаслідок політики регуляторів фіскальної й монетарної політик та загальної ситуації на різних ринках. Прикладом такого фактора в контексті управління персоналом може бути ситуація на ринку праці. Соціальні фактори виникають внаслідок культурних особливостей населення та демографічної ситуації, наприклад ставлення людей до роботи чи загальний психологічний стан населення. Технологічні фактори виникають є результатом змін в галузі технологій, наприклад поява нових інструментів автоматизації бізнесу.

Після виявлення факторів зовнішнього середовища підприємства їх також потрібно оцінити за п'ятибальною шкалою для оцінювання ступеня

впливу цих факторів. Окрім чотирьох вищезгаданих категорій факторів, за потреби більш глибокого аналізу чи особливостей галузі підприємства можуть використовуватися розширені моделі, такі як PESTEL-аналіз, який додатково включає в себе врахування екологічних та юридичних факторів.

Четвертий етап передбачає після проведеного аналізу цілей підприємства, системи управління персоналом та факторів впливу зовнішнього середовища на неї, визначення довгострокових цілей управління персоналом, які врахують всі вхідні дані. Встановлення таких цілей також відбувається із врахуванням бажаного результату та виявлених недоліків щодо системи управління персоналом. На суб'єктивну думку автора, найкращим інструментом для формування цілей є методологія SMART. Згідно з цим підходом до формулювання цілей, цілі мають бути: конкретними (specific), мати критерій вимірювання (measurable), реальними в досягненні (achievable), релевантними (relevant) та з чітким терміном досягнення (time-bound) [42]. За допомогою цього методу можна скласти чіткі цілі, які будуть зрозумілими всім стейкхолдерам та дозволять уникнути непорозумінь.

На п'ятому етапі відбувається декомпозиція раніше встановлених цілей з управління персоналом. Декомпозиція – процедура розкладання цілей вищого рівня на декілька цілей нижчого рівня, які також в свою чергу можуть бути розкладені. Такий підхід дозволяє розкласти загальні цілі на менші, більш прості та конкретні цілі, які сприятимуть досягнення цілей вищого рівня та формують певний алгоритм стратегії. Внаслідок декомпозиції цілей формується ієрархія цілей, для відображення якої дослідниками запропоновано використовувати інструмент карти цілей [43].

Шостий етап передбачає встановлення KPI, термінів досягнення та відповідальних за досягнення щодо цілей утворених внаслідок декомпозиції цілей вищого рівня. KPI (Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності, які будуть вимірювати прогрес з поставлених цілей та надавати можливість контролювати перебіг їх виконання. Такі показники можуть характеризувати частку, обсяг чи факт виконання певних заходів. Головним

завданням роботи з КРІ є визначення найбільш доцільного показника, який буде характеризувати факт досягнення цілі та дозволить коректно відслідковувати прогрес по ній. Окрім визначення ключових показників ефективності, важливо визначити та зафіксувати конкретні терміни з досягнення цілей, на які зможуть орієнтуватися всі зацікавлені сторони та обрати відповідний темп роботи. Також, важливо призначити відповідальну особу, яка буде відслідковувати перебіг досягнення цілі та вживати відповідні заходи у разі відхилення від неї чи порушення часових обмежень.

Останнім етапом розробки стратегії управління персоналом передбачає формування нової кадрової політики підприємства. Мета кадрової політики в рамках стратегії управління персоналом полягає в адаптації принципів, методів, підходів та інструментів управління персоналом, які дозволять досягнути поставлених цілей. Кадрова політика охоплює такі завдання з управління персоналом: залучення персоналу, навчання працівників, адаптацію персоналу, розвиток працівників, взаємодію підприємства та працівників, мотивація персоналу та забезпечення відносин в колективі [19]. Враховуючи це, розроблена кадрова політика може бути поділена на різні блоки, які містять в собі опис нової кадрової політики щодо завдань управління персоналом за певним напрямом. На суб'єктивну думку автора, кадрову політику доцільно розділити на такі блоки, або політики: залучення персоналу, адаптація персоналу, стимулювання персоналу, розвиток персоналу та корпоративна культура.

Політика щодо залучення персоналу буде включати в себе перелік методів, принципів та інструментів щодо таких аспектів управління персоналом: брендинг роботодавця, робота з кандидатами, відбір кандидатів та перевірка навичок кандидатів. Завдяки цій складовій кадрової політики підприємство зможе забезпечити себе достатньою кількістю працівників з необхідною кваліфікацією та особистими якостями.

Політика адаптації персоналу акцентується на умовах та принципах випробувального терміну, інструментах та підходах до навчання нових

працівників, інструментах та методах адаптації та процедурі знайомства працівника з колективом та компанією. Ця політика спрямована на забезпечення умов для початку ефективної роботи працівником на новому місці.

Політика стимулювання персоналу включає в себе інструменти й методи мотивації та умови щодо додаткового грошового забезпечення. Ця політика є вкрай важливою для забезпечення зростання ефективності управління персоналом.

Політика розвитку персоналу акцентує увагу на інструментах та методах навчання персоналу для підвищення кваліфікації, умовах кар'єрного зростання, принципах й інструментах відстеження ефективності роботи персоналу та методах контролю кваліфікації персоналу.

Корпоративна культура буде включати в себе опис системи цінностей, переконань, взаємовідносин в колективі та стилю управління персоналу. Корпоративна культура має бути спрямована на забезпечення здорової атмосфери в колективі, яка матиме позитивний вплив на цілі стратегії управління персоналом.

З початком активної фази російсько-української війни умови ведення бізнесу в Україні кардинально змінилися через появу нових факторів зовнішнього середовища. Не стало винятком і управління персоналом, на яке впливає цілий ряд факторів, які необхідно враховувати на стратегічному рівні для забезпечення ефективної роботи підприємства. До негативних факторів, що з'явилися внаслідок повномасштабного вторгнення та негативно впливають на ефективність управління персоналом належать:

- загроза життю та здоров'ю персоналу;
- погіршення ментального здоров'я працівників;
- нестача трудових ресурсів на ринку праці;
- загальна мобілізація населення;
- оголошення різних видів тривоги.

Зростання ризику для життя та здоров'я всього населення пов'язано з веденням бойових дій в певних регіонах та застосуванням ворогом далекобійної зброї, внаслідок чого персонал підприємств може опинитися під ракетним обстрілом або в умовах ведення вуличних боїв. За підрахунками Київської школи економіки, станом на січень 2024 року в Україні було зруйновано 426 підприємств різної форми власності [44]. Були випадки коли ворог наносив ракетні удари по підприємствах під час їх роботи чи по скупченню працівників на їхніх місцях роботи, наприклад, по спеціалістам ДТЕК, які усували наслідки попередніх ракетних ударів [45]. Загалом, за два роки загинув 271 працівник ДТЕК, а ще 847 отримали поранення [46]. Внаслідок цього, підприємства мають вживати цілий комплекс заходів на стратегічному рівні управління людськими ресурсами, які будуть убезпечувати роботу своїх працівників. Отже, стратегія управління персоналом має передбачати введення гнучких форматів роботи та оновлення правил організації праці які дозволять знизити ризик нанесення шкоди життю та здоров'ю своїх працівників.

Погіршення психологічного здоров'я населення спричинене наслідками війни та бойових дій. Міністром охорони здоров'я України було заявлено, що станом на 11.01.2023 понад 14 мільйонів українців потребують психологічної допомоги, що складає більше третини населення України [47]. Поганий психологічний стан працівників негативно впливає на продуктивність праці персоналу, що може знизити загальну ефективність підприємства. Для того щоб мінімізувати негативний вплив цього фактору, стратегія управління персоналом повинна передбачати регулярний моніторинг психологічного стану всіх працівників, покращення інструментів мотивації персоналу та заходи з підтримки та покращення ментального здоров'я працівників.

Дефіцит трудових ресурсів на ринку праці в Україні є ще одним наслідком війни, що було спричинено масовою міграцією населення та проведенням загальної мобілізації населення. Згідно з дослідженням Інституту економічних досліджень та політичних консультацій, для половини

підприємств України нестача робочої сили є основною проблемою станом на березень 2024 року [48]. Дефіцит трудових ресурсів стосується як кваліфікованих працівників, так і некваліфікованих. Про проблеми з найманням кваліфікованих працівників заявило 38,9% вітчизняних підприємств у березні 2024 року, що на 7,9 відсоткових пунктів більше за аналогічний показник в лютому 2024 року. Аналогічні проблеми є й з підбором некваліфікованих працівників, складнощі з підбором яких у березні 2024 року мало 31,7% підприємств, що на 5,2 відсоткових пунктів більше за аналогічний показник місяцем раніше. Отже, проблема з найманням персоналу є досить поширеною і має тренд до зростання, особливо при підборі кваліфікованого персоналу. У зв'язку з цим, стратегія управління персоналом в умовах війни має приділяти значну увагу покращенню бренду роботодавця з метою утримання поточних співробітників та полегшення процесу пошуку нових працівників.

Затверджений Верховною Радою України Указ Президента України «Про загальну мобілізацію» оголошує в країні мобілізацію населення у зв'язку з початком активних бойових дій. Згідно з актуальним Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо окремих питань проходження військової служби, мобілізації та військового обліку», що набере чинності 18.05.2024, мобілізації підлягають військовозобов'язані віком від 25 років, однак в деяких випадках мобілізації можуть підлягати військовозобов'язані з 18 років [49]. Згідно з останніми заявами офіційних представників військового командування України, орієнтовна кількість мобілізованого населення станом на кінець 2023 року складає 1,1 млн, що свідчить про досить великі масштаби мобілізації в країні [50]. Незважаючи на те, що мобілізація є необхідним заходом для подальшого існування країни в поточних умовах, для бізнесу це несе ряд незручностей та ризиків. Частково мобілізація є причиною зменшення пропозиції робочої сили на ринку праці, що ускладнює процес наймання нових працівників. Також, мобілізація створює ризик для підприємства раптового вибуття працівника зі штату

персоналу, що в короткостроковій перспективі може порушити робочі процеси підприємства доки на заміну не буде знайдено, адаптовано та навчено нового працівника. Окрім короткострокового ефекту, мобілізація означає переривання кар'єри працівника на невизначений термін, оскільки чинне законодавство на момент написання цієї роботи не передбачає чітких термінів демобілізації за власним бажанням. Це створює умови невизначеності як для підприємства, яке не може навіть орієнтовно передбачити терміни повернення працівника до роботи, так і для самого працівника, який перериває свій професійний розвиток та зростання. Враховуючи це, підприємства мають подбати про бронювання своїх працівників, що згідно з чинним законодавством доступно для підприємств, які виконують мобілізаційні завдання, виробляють оборонну продукцію або є об'єктами критичної інфраструктури. Якщо підприємство не підпадає під такі критерії, то особливої уваги при розробці стратегії управління персоналом необхідно приділяти розвитку штату персоналу таким чином, щоб робота підприємства не була сильно залежною від одної або декількох людей, особливо, якщо ці люди можуть бути потенційно мобілізовані. Це потрібно для того, щоб навіть у випадку мобілізації певної частини працівників підприємство могло б і далі ефективно продовжувати свою діяльність.

У випадку певного виду загрози в країні або в певних її регіонах оголошується тривога, яка найчастіше буває двох видів: загроза артилерійського обстрілу та повітряна тривога. Перший вид тривоги є не надто поширеним та оголошується, як правило, на прифронтових територіях, а повітряні тривоги є більш поширеними та можуть розповсюджуватися на всю територію України. При оголошенні тривоги населення має пройти в безпечні місця з метою убезпечення себе від потенційної загрози, що для підприємства означає переривання робочих процесів та втрату робочого часу, що може призводити до падіння обсягу виробленої продукції чи наданих послуг. Згідно з даними сервісу [Air-alarms.in.ua](https://air-alarms.in.ua), протягом періоду з 24.02.2022 по 31.03.2024 тривоги було оголошено 36 297 разів, з середньою тривалістю 1 година 6

хвилин [51]. При цьому, кількість оголошених тривог та їх тривалість сильно відрізняється залежно від регіону України. На основі даних цього ж сервісу по загальній тривалості тривог в кожному регіоні було розраховано середній відсоток втрати робочого часу щодня через оголошення тривог. Розрахунки проводилися визначаючи робочий день тривалістю 8 годин. Результати представлено на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Середня втрата робочого часу внаслідок оголошення тривог за період з 24.02.2022 по 31.03.2024 (створено автором на основі [51])

Отже, найбільша втрата робочого часу за зазначений період є в Донецькій області та складає 23,26%, а найменш виражений вплив цього фактора спостерігається в Закарпатській області зі значенням 2,78%. Загалом спостерігається тренд на зниження втрати робочого часу внаслідок тривог по регіонах за західним вектором, при чому цей показник зменшується більш ніж у 8 разів. Для того щоб знизити чи уникнути негативного впливу цього фактора, підприємства мають ухвалювати рішення на стратегічному рівні, серед яких може бути облаштування робочих місць в укриттях, релокація в регіони з меншою кількістю тривог або переведення персоналу на

дистанційний чи гібридний формат роботи. Це в свою чергу змушує адаптувати стратегію управління персоналом в таких напрямках, як адаптація персоналу, контроль персоналу, мотивація персоналу тощо.

Окрім факторів негативного впливу, є і фактори, що мають позитивний вплив на стратегічне управління персоналом. Верховною Радою України було прийнято Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», який містить в собі перелік змін до трудового законодавства на період дії правового режиму воєнного стану, які значно полегшують трудові відносини між працівником та роботодавцем [21]. Ці зміни надають підприємствам можливість більш гнучко керувати робочим часом та організувати свою діяльність. Зокрема було скасовано заборону на роботу у вихідні дні, надано можливість збільшувати нормальну тривалість робочого дня, обмежено максимальну тривалість безперервної відпустки, скасовано обмеження на максимальну тривалість робочого часу вночі тощо. Також, було полегшено процедуру укладання, зміни та розірвання трудових договорів між працівниками та підприємством. Загалом, завдяки таким змінам, підприємства при розробці чи зміні стратегії управління персоналом можуть передбачати можливість більш гнучкого управління персоналом при організації робочого процесу, що дозволить частково компенсувати вплив негативних факторів, що були причинені війною.

Висновки до розділу 1

Управління персоналом – це система взаємопов'язаних підходів, методів, практик, інструментів та принципів управлінської діяльності, що спрямована на ефективне використання та розвиток людських ресурсів організації з метою забезпечення її діяльності. Завданнями управління персоналом є: залучення персоналу, адаптація персоналу, утримання персоналу, розвиток персоналу, мотивація персоналу, планування структури персоналу, оцінювання персоналу, забезпечення здорової атмосфери в

колективі, забезпечення безпеки персоналу та управління брендом роботодавця. Сукупність методів, підходів та інструментів управління персоналом формують систему управління персоналом.

Для досягнення довгострокових цілей щодо управління персоналом розробляють та реалізують стратегію управління персоналом. Вона являє собою алгоритм конкретних кроків щодо завдань управління людськими ресурсами, які спрямовані на досягнення цілей в напрямі управління персоналом та є узгодженими із загальною стратегією підприємства. Важливою складовою стратегічного управління персоналом є розуміння, що персонал підприємства є важливим інструментом, грамотне управління яким дозволить досягати цілей підприємства.

Розробка стратегії управління персоналом є складним процесом, який складається з семи кроків:

1. Аналіз місії та загальних цілей підприємства.
2. Аналіз персоналу та поточної системи управління персоналом.
3. Аналіз факторів зовнішнього середовища підприємства, що впливають на управління персоналом.
4. Визначення довгострокових цілей управління персоналом.
5. Декомпозиція цілей.
6. Визначення КРІ, термінів та відповідальних осіб за досягнення цілей.
7. Розробка кадрової стратегії.

Активна фаза російсько-української війни має вплив на стратегічне управління персоналом. До факторів негативного впливу належить загроза життю та здоров'ю персоналу, погіршення ментального здоров'я працівників, нестача трудових ресурсів на ринку праці, загальна мобілізація населення та оголошення різних видів тривоги. Є і позитивні фактори зовнішнього середовища, які дозволяють частково компенсувати вплив негативних факторів завдяки можливості більш гнучкого управління робочим часом.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ X

2.1. Загальна та економічна характеристика Підприємства X

У цьому розділі досліджено стратегічне управління персоналом Підприємства X. У зв'язку з комерційною таємницею, назва підприємства не може бути названа, тому автором буде використовуватися назва «Підприємство X».

Підприємство X – українське підприємство, що було засноване у 2022 році та працює в галузі інформаційних технологій. Компанія є партнером корпорації Microsoft і надає послуги з цифровізації та автоматизації бізнес-процесів для бізнесу різних галузей та розмірів шляхом розробки й впровадження індивідуальних рішень на базі сервісів від компанії Microsoft. Такими рішеннями є: CRM-системи, ERP-системи, Microsoft Teams, SharePoint тощо. Підприємство не має офісу, формат роботи є повністю дистанційним.

За формою власності підприємство X є товариством з обмеженою відповідальністю. Статутний капітал підприємства складає 1 000 гривень. Власників підприємства двоє, з частками в статутному капіталі 60% та 40%.

Основним видом діяльності підприємства за класифікацією видів економічної діяльності є 62.02 Консультування з питань інформатизації. Іншими видами діяльності підприємства є:

- 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування;
- 63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.
- 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність;
- 46.51 Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням;
- 62.01 Комп'ютерне програмування.

Компанія надає послуги з розробки та впровадження рішень для цифровізації бізнес-процесів компаній-клієнтів лише на базі сервісів від компанії Microsoft. Рішення розробляються під індивідуальні потреби замовників з врахуванням специфіки їхньої діяльності, особистих побажань та кращих практик з впровадження подібних рішень. Отже, продукцією підприємства є унікальні проекти, через що, можна вважати, що на підприємстві здійснюється одиничний тип виробництва.

Проекти, які впроваджує компанія можна розділити на такі категорії:

- Впровадження бізнес-рішень від компанії Microsoft.
- Розробка та впровадження CRM-систем.
- Розробка та впровадження інших систем з автоматизації бізнесу.
- Підтримка вже розроблених та впроваджених систем.
- Доробка вже впроваджених систем.

Впровадження бізнес-рішень від компанії Microsoft включає в себе налаштування в компанії клієнта пакета програм Microsoft 365 для бізнесу. У цей пакет входить Microsoft Teams, SharePoint, Microsoft Planner, Power Automate, Microsoft Office тощо. Спеціалісти компанії в рамках цієї послуги вивчають потреби замовника, допомагають обрати правильний тип та кількість ліцензій, здійснюють початкове налаштування середовища організації, здійснюють необхідну клієнту автоматизацію бізнес-процесів та проводять навчання працівників компанії-замовника. Як правило таку послугу замовляють клієнти, які потребують інструменти для організації дистанційної командної роботи та віртуальний простір для спільної роботи.

Розробка та впровадження CRM-систем, систем для управління взаємовідносинами з клієнтами, є основною послугою компанії та її спеціалізацією. Ця послуга передбачає реалізацію досить великого проекту, який складається з таких етапів: збір вимог, аналіз вимог, проектування рішення, розробка рішення та навчання з використання розробленої системи. Компанія з нуля розробляє CRM-системи на базі одного з двох рішень від компанії Microsoft: Dynamics 365 Sales або Microsoft Power Apps. Вибір

платформи залежить від платоспроможності клієнта та його потреб, які визначаються на етапі аналізу. Розробка CRM-системи відбувається на базі технології low-code, тобто сам процес розробки або взагалі не потребує написання коду, або потребує в мінімальних обсягах.

Послуга розробки та впровадження інших систем з автоматизації бізнесу є схожою за принципом до послуги з розробки та впровадження CRM-систем, однак такі послуги клієнти замовляють рідше. Також, враховуючи специфічні вимоги, при наданні цієї послуги можуть змінюватися й етапи проекту. Прикладом впроваджуваних систем в рамках такої послуги можуть бути: MRP-системи, HRM-системи та ERP-системи. Тобто, до цієї послуги відноситься розробка та впровадження будь-яких систем окрім CRM-системи. Платформа від Microsoft, на якій розробляються подібні рішення, є дуже гнучкою та дозволяє створювати програмне забезпечення з будь-яким функціоналом під будь-які потреби.

Послуга підтримки вже розроблених систем передбачає підписання договору компанією-замовником з Підприємством X про допомогу у вирішенні проблем що виникають з раніше впровадженими системами. В рамках цієї послуги спеціалісти компанії періодично за запитом замовника усувають проблеми в програмному забезпеченні та консультують з питань щодо особливостей роботи системи. Надається ця послуга в рамках зазначеного в договорі обсягу годин підтримки на місяць та діє за принципом підписки.

Доробка вже впроваджених систем передбачає розробку додаткового функціонала для вже розроблених та впроваджених раніше систем. Таку послугу замовляють, як правило, клієнти яким Підприємство X вже впроваджувала систему, а зараз вони потребують розширення її можливостей. Така послуга здебільшого стосується розробки додаткового функціонала CRM-систем, MRP-системи, HRM-системи та ERP-систем.

З моменту свого заснування, станом на 01.04.2024, Підприємство X реалізувало 26 проектів за різними категоріями. Розподіл категорій послуг наданих компанією зображено на рис. 2.1.

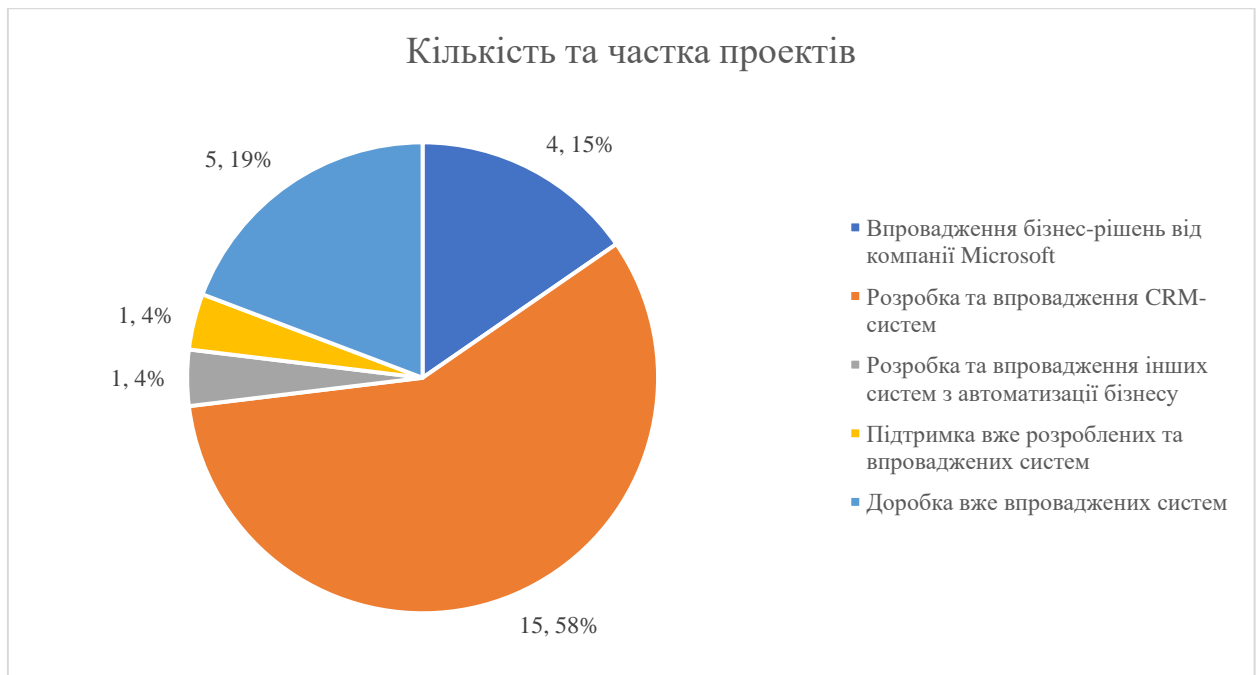


Рис. 2.1. Кількість та частка кожної категорії послуг, надані з початку існування Підприємства Х до 01.04.2024
(створено автором)

Отже, основною послугою компанії є розробка та впровадження CRM-систем, яка має частку 58% серед інших наданих послуг. Найменше було надано послуг з підтримки вже існуючих систем і розробки та впровадження інших рішень для автоматизації бізнесу, що можна пояснити тим, що компанія розробила та почала надавати ці послуги лише з 01.01.2024.

Кожен проект є унікальним і оцінюється залежно від обсягу витрачених на нього годин роботи. Станом на 01.04.2024 в компанії працює 5 спеціалістів, що залучені до надання послуг компанією: 3 бізнес-аналітики, 1 розробник програмного забезпечення та 1 менеджер проектів. Під час оцінки проектів відбувається оцінювання обсягу робіт бізнес-аналітиків та розробника, а кількість годин менеджера проектів залежить від загального обсягу годин бізнес-аналітиків та розробника й розраховується за формулою 2.1.

$$\text{ГодПМ} = (\text{ГодБА} + \text{ГодР}) \times 0,25 \quad (2.1)$$

де ГодБА – години бізнес-аналітика в рамках проекту

ГодР – години розробника в рамках проекту

На ведення проектів в рамках надання послуг, вищезазначеним спеціалістам відводиться 6 годин робочого часу на день, що в місяць складає орієнтовно 128 годин на кожного бізнес-аналітика та розробника. Отже, при максимальній завантаженості цих спеціалістів, сукупний обсяг виконаних робіт ними складатиме 512 годин на місяць, а додаючи години менеджера проектів (128), загалом виходить що максимальна виробнича потужність підприємства в місяць складає 640 годин реалізованих проектів.

Незважаючи на те, що кожен проект є унікальним, в компанії є два процеси з надання цих послуг. Перший процес зображений на рис. 2.2 та описує процес реалізації проектів таких типів: впровадження бізнес-рішень від компанії Microsoft, розробка та впровадження CRM-систем, розробка та впровадження інших систем з автоматизації бізнесу, доробка вже впроваджених систем.

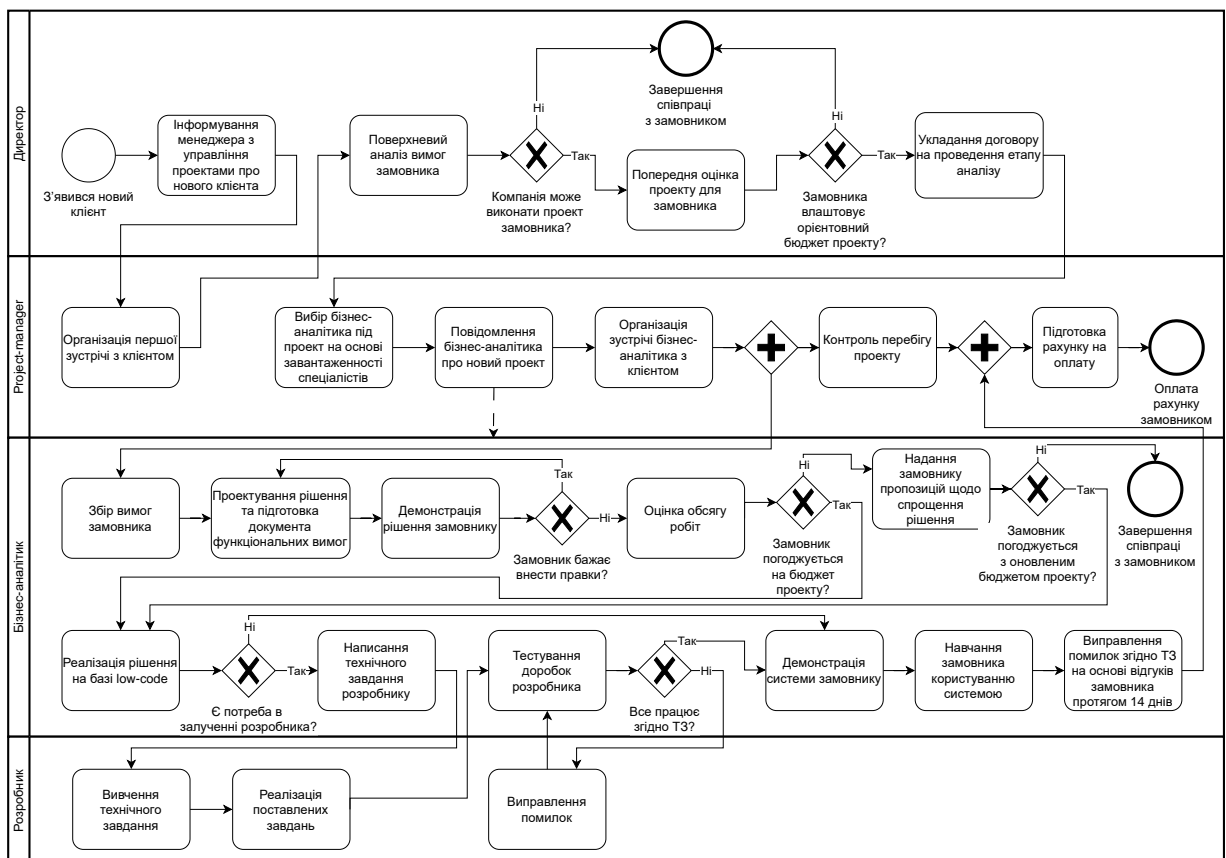


Рис. 2.2. Процес надання послуг з реалізації проектів на розробку, впровадження та доробку різних інформаційних систем (створено автором)

Отже, перший виробничий процес компанії складається з 24 етапів. Учасниками процесу є 4 працівники компанії: директор, менеджер проектів, бізнес-аналітик та розробник (за необхідності).

Другий процес зображений на рис. 2.3 та відображає алгоритм надання послуг з підтримки вже розроблених систем після підписання відповідного договору.

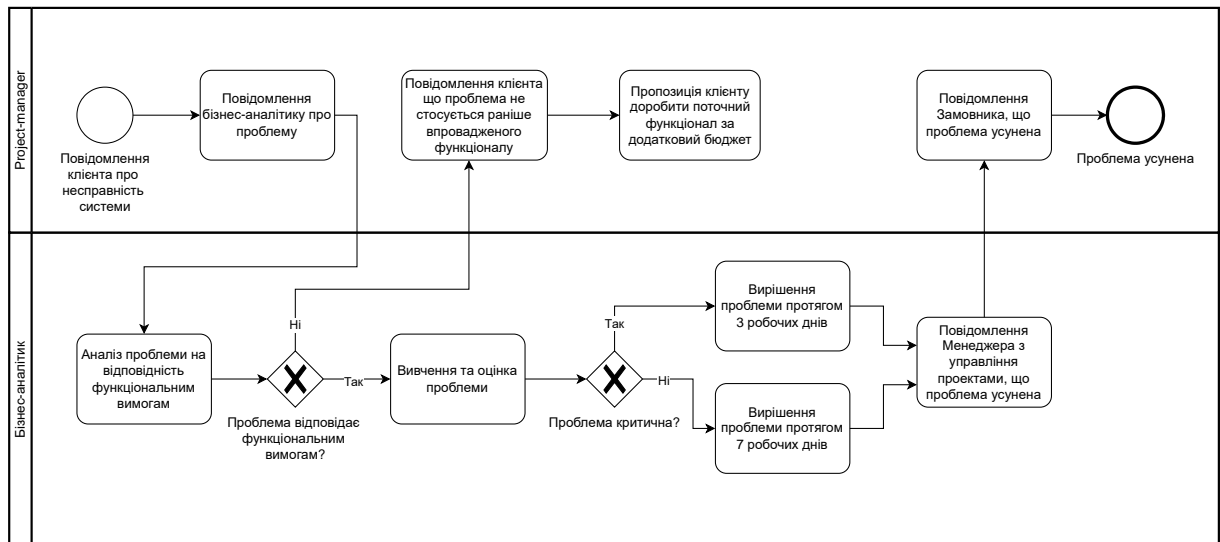


Рис. 2.3. Процес надання послуг з підтримки вже існуючих інформаційних систем
(створено автором)

Процес надання цього виду послуг значно відрізняється від першого процесу за кількістю й структурою етапів та його учасниками. В процесі беруть участь лише менеджер проектів та бізнес-аналітик, а складається він з 4 або 6 етапів.

Вартість реалізованих проектів вимірюється в бюджетах проектів, які залежать від обсягу годин, які на нього витратила команда з реалізації проекту. Бюджет проекту розраховується як добуток обсягу годин та 40 доларів США, оскільки саме стільки для замовників коштує одна година роботи над проектом з боку Підприємства Х. Враховуючи специфіку галузі діяльності підприємства, до собівартості наданих послуг входить лише оплата праці спеціалістам що залучені до реалізації проектів.

Станом на 01.04.2024 підприємство має 21 клієнта, яким надавало послуги за різними напрямками. Клієнти між собою мають значні відмінності за такими параметрами, як розмір, країна розташування та галузь роботи.

На рисунку 3.1 зображено розподіл клієнтів Підприємства X за їхніми розмірами згідно з державною класифікацією щодо розмірів підприємств.

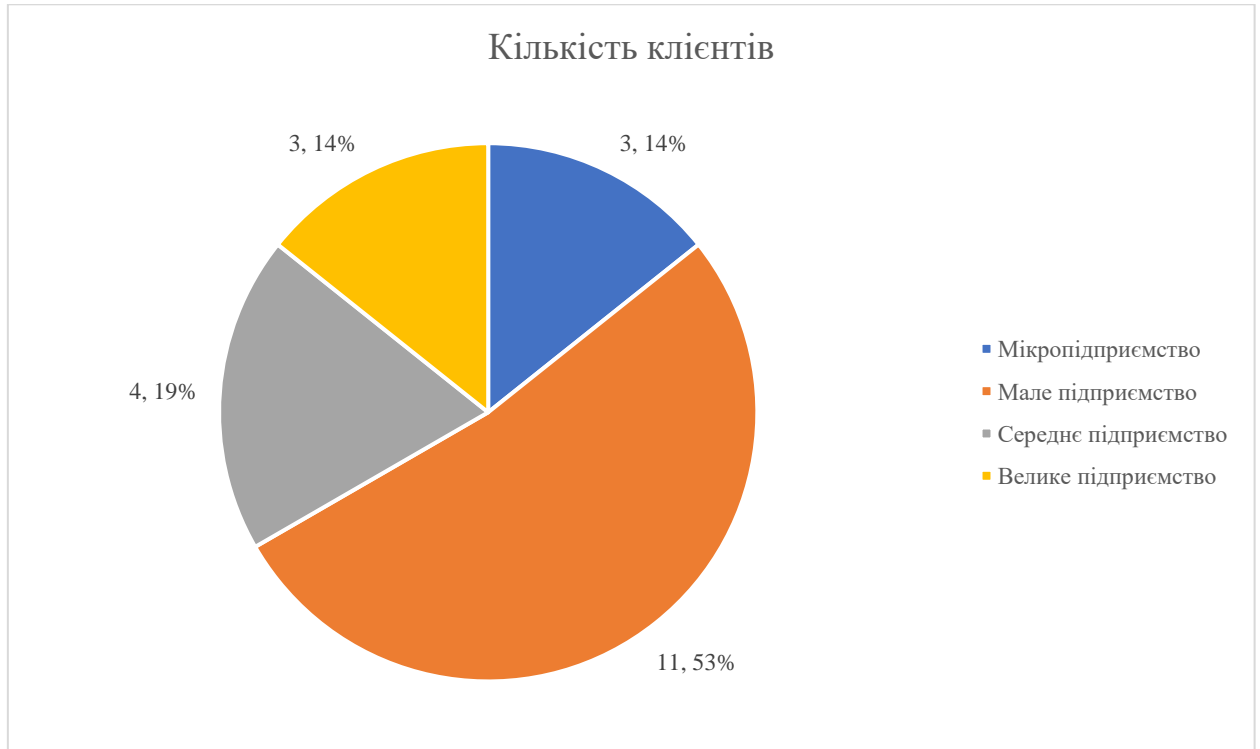


Рис. 2.4. Розподіл компаній-клієнтів Підприємства X за розмірами (створено автором)

Згідно з рисунком 2.4, наразі підприємство фокусується переважно на малих підприємствах, в яких працює від 10 до 50 осіб. Частка великих підприємств при цьому складає лише 14%.

Географія клієнтів також різна, за час своєї діяльності, компанія працювала з підприємствами не тільки з України. Розподіл компаній-клієнтів за країною діяльності зображено на рис. 2.5. Згідно з цим розподілом, більшість клієнтів компанії, 71,4%, працюють в Україні. Однак понад чверть компаній працюють на ринках високорозвинених країн Європейського союзу та Північної Америки. Наявність досить значної кількості іноземних клієнтів свідчить про високу важливість знання англійської мови працівниками компанії для успішної роботи з такими клієнтами.

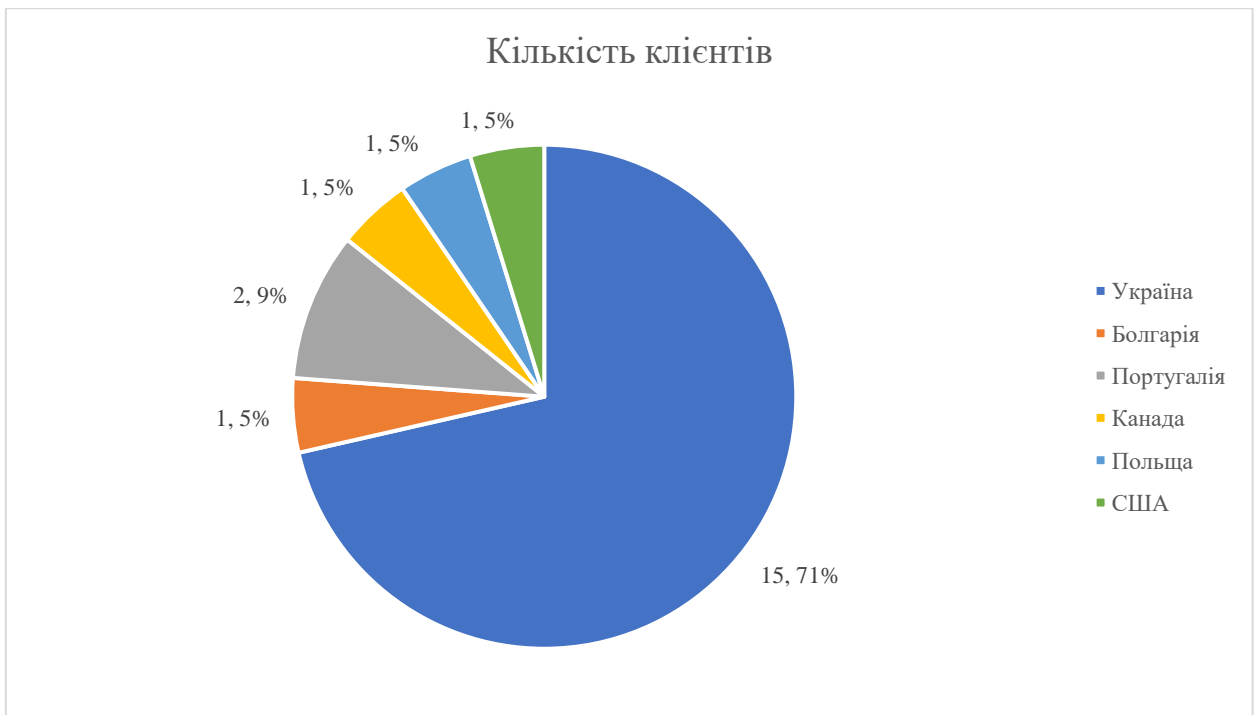


Рис. 2.5. Розподіл компаній-клієнтів Підприємства X за країною діяльності
(створено автором)

Окрім розміру та країни діяльності, клієнтів компанії можна розділити за ознакою галузі діяльності. Такий розподіл висвітлено на рисунку 2.6.



Рис. 2.6. Розподіл компаній-клієнтів Підприємства X за галуззю діяльності
(створено автором)

Згідно з розподілом клієнтів за галузями діяльності на рис. 2.6, можна зробити висновок що Підприємство X не фокусується на конкретних галузях, а співпрацює з клієнтами з різним родом діяльності.

Маркетингового відділу підприємство не має, як і фахівця, який займається суто маркетинговою діяльністю. Наразі функції маркетолога, фактично, виконує директор підприємства. Станом на 01.04.2024 підприємство використовує такі інструменти просування своїх послуг:

- Офіційний вебсайт компанії.
- Сторінка в соціальній мережі LinkedIn.
- Рекомендації від компаній-партнерів.
- Рекомендації від клієнтів.
- Особистий бренд директора підприємства.
- Проведення вебінарів спеціалістами компанії.

Офіційний веб-сайт компанії використовується для ознайомлення потенційних клієнтів з діяльністю та послугами компанії. На сайті розміщена інформація про перелік послуг, опис самої компанії, перелік команди з розробки, невеликий опис кожного учасника команди з розробки, перелік клієнтів з якими працювали спеціалісти компанії, історії про успішні впровадження різних рішень компанією для різних типів бізнесу та контакти компанії. Загалом, компанія досить грамотно вибудувала структуру сайту, який має досить привабливий інтерфейс та навігацію по розділах.

Сторінка в соціальній мережі LinkedIn є інструментом цифрового маркетингу компанії. Підприємство X не має сторінок в інших соціальних мережах і сфокусована саме на LinkedIn, адже ця соціальна мережа призначена для вибудовування ділових зв'язків та просування продукції для бізнесу. Сторінка компанії в цій соціальній мережі містить опис компанії та перелік її працівників. Також, періодично ця сторінка публікує дописи про новинки компанії Microsoft щодо рішень для бізнесу та історії про успішно реалізовані проекти Підприємством X.

Рекомендації від компаній-партнерів також є одним із важливих джерел клієнтів для компанії. Загалом, компанія має 7 партнерів, які працюють за схожими напрямками та іноді направляють своїх клієнтів до Підприємства X у випадку якщо ті не можуть задовольнити вимоги клієнта або мають занадто велике завантаження щоб брати додаткові проекти. Партнери за це отримують винагороду в розмірі 10-20% від бюджету проекту, а підприємство економить час та ресурси на пошук нових клієнтів. При цьому, вартість винагороди для партнерів враховується в ціні реалізації проекту та накладається на стандартну ціну його реалізації.

Рекомендації від клієнтів є результатом високої якості та стандартів реалізованих проектів. Внаслідок позитивного досвіду взаємодії клієнтів з Підприємством X, вони готові рекомендувати компанію своїм діловим партнерам чи іншим знайомим. Наразі винагорода за рекомендацію для клієнтів не передбачена.

Директор підприємства є досить відомою людиною в галузі цифровізації бізнесу в Україні та має понад 20 років досвіду. Він регулярно відвідує різні тематичні заходи в ролі спікера та має багато ділових зв'язків в галузі ІТ. Завдяки такій відомості до компанії часто звертаються його знайомі за послугами й вирішальним фактором для клієнта щодо початку співпраці є авторитет та досвід директора.

Технічні спеціалісти компанії регулярно, раз на тиждень, проводять відкриті вебінари, на яких розповідають про останні новини та можливості рішень від компанії Microsoft. Такі заходи дозволять потенційним клієнтам дізнатися про те, як їхній бізнес зможе підвищити свою ефективність завдяки впровадженню інформаційних технологій та як це буде працювати. Окрім цього, ці заходи є достатньо вагомим підтвердженням для потенційних клієнтів високої кваліфікації працівників підприємства, що є найвагомим фактором при ухваленні рішення про співпрацю в цій галузі.

Розподіл клієнтів за джерелами, через які вони почали співпрацю з Підприємством X, зображено на рис. 2.7.

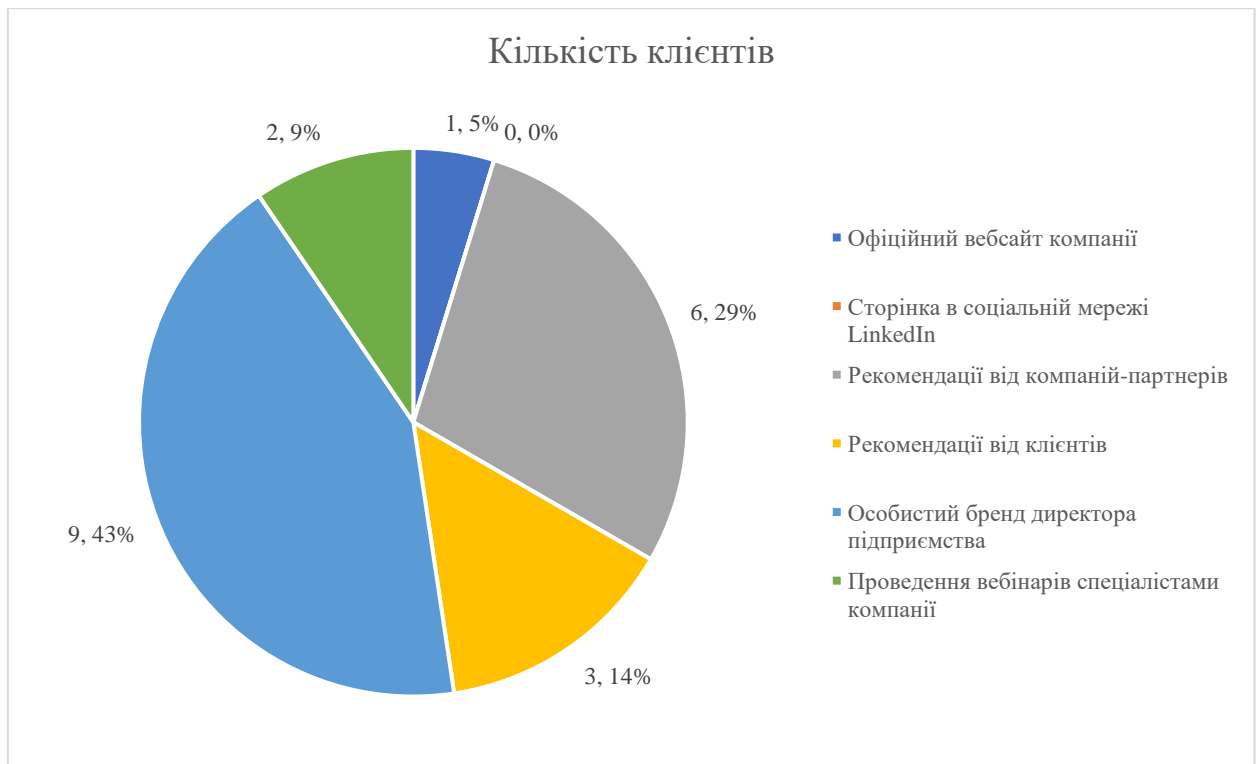


Рис. 2.7. Розподіл клієнтів за джерелом залучення
(створено автором)

Згідно з рис. 2.7, основними джерелами залучення клієнтів є залучення через компанії-партнерів та особистий бренд директора компанії, які сукупно мають частку 72%. При цьому сторінка в соціальній мережі LinkedIn не залучила жодного клієнта, а офіційний сайт залучив лише одного. Внаслідок цього, можна зробити висновки, що підприємство слабо використовує інструменти цифрового маркетингу для реалізації своєї продукції.

Цінова політика компанії для більшості клієнтів є однаковою. Ціна за реалізацію проекту розраховується як добуток обсягу витрачених технічними спеціалістами годин на нього та 40 доларів США. Однак, для клієнтів які обирають послуги компанії не в перший раз пропонується знижка в розмірі 5%. Також, компанія може піти на поступки щодо бюджету проекту, якщо для клієнта він виявиться завеликим.

При комунікації з клієнтами представники компанії використовують формальний, діловий стиль спілкування, однак він не є «сухим» і коригується залежно від ситуації. З клієнтами ведуть комунікацію 3 типи спеціалістів

компанії: директор, менеджер проектів та бізнес-аналітики. Кожен з цих спеціалістів має вести комунікацію з клієнтами тільки за своїм напрямком і дуже не бажано перетинати межі зони відповідальності іншого спеціаліста. Директор веде комунікацію з клієнтами на етапі обговорення співпраці та у випадку виникнення спірних питань щодо перебігу проекту. Проектний менеджер відповідальний за ведення комунікації щодо термінів проекту та загальних організаційних питань. Бізнес-аналітики найбільше залучені до комунікації з клієнтом, вони здійснюють її протягом всього терміну проекту: під час збору вимог, уточнення деталей рішення під час розробки, навчання з використання розробленого рішення та відповіді на питання при підтримці клієнтів.

При взаємодії з клієнтами компанія намагається вибудовувати з ними довгострокові партнерські стосунки, що є досить вигідним для обох сторін. Як правило, при розширенні діяльності компанії-клієнта та його розвитку в нього будуть зростати нові потреби в інформаційному забезпеченні своєї діяльності й, відповідно, побажання щодо доробки функціонала раніше розроблених систем. При партнерських відносинах клієнти будуть знати до кого звернутися і не витратити час на пошук інших компаній-розробників подібних рішень. Підприємство при цьому зекономить час та ресурси на пошук нових клієнтів, а робота з уже знайомим замовником та його особливостями дозволить полегшити робочий процес.

У своїй діяльності Підприємство X використовує різне програмне забезпечення, що призначене для організації ефективної роботи. Таким програмним забезпеченням є Microsoft Teams, Microsoft Planner, Microsoft Project та CRM-система.

Microsoft Teams є найважливішою складовою успішної діяльності Підприємства X, враховуючи той факт, що компанія не має офісного приміщення і вся робота організована в дистанційному форматі. Microsoft Teams фактично створює віртуальний робочий простір, завдяки якому здійснюється комунікація між працівниками та з клієнтами, організовуються

відеоконференції, відбувається планування завдань, ведеться спільна робота над документами та організується місце для зберігання документів. Загалом, підприємство активно користується цим програмним забезпеченням, використовуючи його при виконанні більшості організаційних завдань.

Microsoft Planner – це програмне забезпечення для призначення завдань працівникам. Завдання організовані у вигляді канбан-дошки та надходять відповідальній особі у формі сповіщень при призначенні, завдяки чому цей інструмент є досить зручним для оперативного планування діяльності [52].

Microsoft Project використовується підприємством для ведення та відслідковування прогресу проектів. Це програмне забезпечення є важливим при наданні послуг та дозволяє організувати в одному місці всю інформацію по проектам: перелік задач, дедлайни, виконавці тощо [53].

CRM-система налаштована фахівцями підприємства на базі сервісу Power Apps від Microsoft. Наразі вона використовується для зберігання бази клієнтів та ведення угод з ними. Також, CRM-система дозволяє фіксувати всю історію взаємодії з клієнтом та зберігати важливі документи, такі як договори та рахунки.

Окрім цього, працівники використовують інші сервіси від Microsoft, що входять в пакет Microsoft 365 для бізнесу залежно від ситуації та потреб. Також, є і додаткові канали комунікації з клієнтами, серед яких месенджери Telegram та Viber.

Директором підприємства визначено три довгострокові цілі, які компанія хоче досягти протягом 3 років. Такими цілями наразі є:

- Зростання виробничої потужності в 3 рази.
- Збільшення частки іноземних клієнтів до 50%.
- Розвиток інших напрямків діяльності, таких як впровадження інших систем з автоматизації бізнесу до 40%.

Для проведення стратегічного аналізу, автором було проведено SWOT-аналіз підприємства, який визначив сильні сторони, слабкі сторони,

можливості та загрози підприємства. Результати аналізу представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

SWOT-аналіз Підприємства X

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока кваліфікація директора підприємства. 2. Надання послуг на базі сервісів від компанії Microsoft, які є одними з найефективнішими рішеннями для бізнесу у світі. 3. Наявність партнерства з компанією Microsoft. 4. Індивідуальний підхід до клієнтів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Залучення клієнтів відбувається переважно через особистий бренд директора компанії та партнерів, при цьому традиційні інструменти маркетингу слабо розвинуті. 2. Відсутність стратегічно важливих фахівців в штаті компанії: маркетолога та фахівця з управління персоналом. 3. Фокусування лише на сервісах компанії Microsoft. 4. Висока залежність діяльності компанії від стабільності електропостачання та якісного інтернету. 5. Недостатньо висока кваліфікація деяких IT-спеціалістів
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання попиту на продукцію компанії внаслідок відмови українського бізнесу від аналогічного російського програмного забезпечення. 2. Збільшення частки іноземних клієнтів. 3. Розширення партнерських відносин з іншими компаніями. 4. Залучення більшої кількості нових клієнтів через рекомендації існуючих клієнтів за умови впровадження системи винагород за рекомендацію. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Економічна криза, спричинена війною, що призводить до зниження платоспроможності клієнтів на ринку України. 2. Активний розвиток штучного інтелекту, який може частково забрати роботу компанії на себе. 3. Поява нових конкурентів у компанії Microsoft в галузі рішень для бізнесу, що можуть знизити попит на продукцію останньої. 4. Проблеми з електроенергією в регіоні.

На основі проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що цілі директора компанії є релевантні під поточний стан розвитку підприємства. Однак, також можна виокремити стратегічну ціль щодо доукомплектації штату персоналу.

Для дослідження факторів зовнішнього середовища компанії було проведено PEST-аналіз, який дозволить виявити політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори та оцінити ступінь їх впливу за п'ятибальною шкалою. Оцінка 1 означає незначний вплив фактору, а оцінка 5 – значний

вплив фактору на діяльність підприємства. Сам PEST-аналіз зображено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

PEST-аналіз Підприємства X

Фактори	Оцінка впливу
Політичні	
1. Державне регулювання галузі інформаційних технологій.	3
2. Політична ситуація в країні.	3
3. Зміни щодо податкового законодавства країни.	2
4. Інтенсивність бойових дій чи загрози ракетних ударів в регіоні.	2
5. Законодавство щодо мобілізації населення.	5
6. Законодавство правового режиму воєнного стану.	2
Економічні	
1. Попит на послуги компанії.	5
2. Платоспроможність бізнесу.	4
3. Стабільність національної валюти (гривні).	2
4. Наявність кваліфікованих людських ресурсів на ринку праці.	4
5. Насиченість ринку компаніями-конкурентами.	4
Соціальні	
1. Чисельність населення в Україні.	1
2. Ставлення населення до інновацій.	3
3. Стан психологічного здоров'я населення.	3
4. Ставлення населення до віддаленої роботи.	3
Технологічні	
1. Розвиток технологій з автоматизації бізнесу.	3
2. Розвиток технології штучного інтелекту.	2
3. Розвиток сервісів від компанії Microsoft.	5

На основі проведеного PEST-аналізу, найбільш вагомими факторами зовнішнього середовища є: законодавство щодо мобілізації населення, попит на послуги компанії, платоспроможність бізнесу, наявність кваліфікованих людських ресурсів на ринку праці, насиченість ринку компаніями-конкурентами та розвиток сервісів від компанії Microsoft.

2.2. Характеристика персоналу Підприємства X

Станом на 01.04.2024 на Підприємстві X працює 8 співробітників. Організаційна структура Підприємства X є лінійною та зображена на рис. 2.8.

На вершині ієрархії є директор, якому підпорядковується ІТ-відділ та операційний директор, якому в свою чергу підпорядковується бухгалтер.

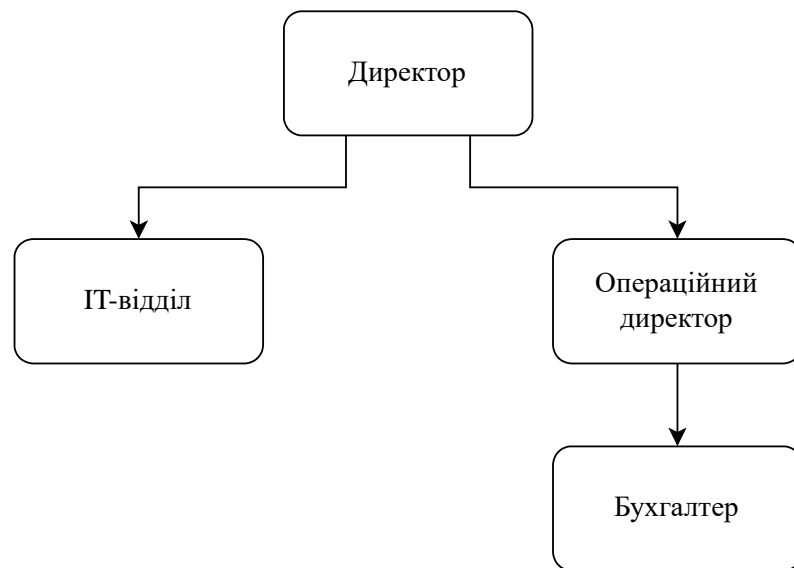


Рис. 2.8. Організаційна структура Підприємства Х

Директор компанії здійснює загальне управління підприємством, встановлює його стратегічні цілі та координує роботу ІТ-відділу й операційного директора. Він активно залучає нових клієнтів, веде перемовини з ними щодо початку співпраці та встановлює партнерські відносини з іншими компаніями. Окрім цього, директор також є технічним спеціалістом і фактично обіймає посаду Team Lead, який допомагає технічним спеціалістам у вирішенні складних питань та є наставником під час реалізації проектів.

До функцій операційного директора також належить пошук та залучення клієнтів. Окрім цього він готує комерційні пропозиції клієнтам, займається підготовкою та веденням документації через бухгалтера, відслідковує показники ефективності компанії, виконує завдання з управління персоналом, займається просуванням підприємства в соціальній мережі LinkedIn, координує роботу зовнішніх спеціалістів у випадку потреби доробки сайту компанії та забезпечує ефективне функціонування компанії.

Бухгалтер підприємства готує договори та рахунки для замовників, здійснює бухгалтерський облік, готує фінансову звітність в кінці звітних

періодів, подає документи до податкової служби, сплачує податки підприємства й усіх працівників та готує інші специфічні документи, такі як договори про конфіденційність для працівників.

ІТ-відділ складається з 5 спеціалістів: 3 бізнес-аналітики, розробник та менеджер проектів. Задачею цього відділу є робота над проектами, які компанія реалізує для клієнтів.

Бізнес-аналітики, як зазначено на рис. 2.2 та рис. 2.3, виконують найбільше роботи під час реалізації проектів. В рамках проектів до їх посадових обов'язків входить: збір вимог клієнта, підготовка проекту рішення, оцінка бюджету проекту, ведення комунікації із замовником щодо деталей майбутнього рішення, розробка рішення через технологію low-code, комунікація з розробником, написання технічного завдання для розробника, демонстрація реалізованого рішення замовнику, тестування доробок розробника, навчання користувачів з використання розробленого рішення та консультування замовників на різних етапах проекту щодо кращих практик з розробки та використання рішення.

Розробник є більш технічним спеціалістом за бізнес-аналітиків. Якщо бізнес-аналітик розробляє частину рішення за допомогою інструментів low-code, то розробник допрацьовує рішення через написання коду різними мовами програмування, на що в бізнес-аналітика може не вистачити кваліфікації. Розробник не завжди може бути залученим до проекту, а лише в тих випадках коли є потреба в доробці рішення через написання коду. Зазвичай, проектами які потребують розробника передбачають інтеграцію розробленого рішення з іншими інформаційними системами. Єдиним посадовим обов'язком розробника є реалізація доробок рішення згідно з технічним завданням бізнес-аналітика, від якого він напрямую отримує завдання та перед яким звітує про стан їхньої реалізації.

Проектний менеджер координує команду з розробки рішення та слідкує за тим щоб проект реалізовувався в рамках встановленого терміну та бюджету. До посадових обов'язків проектного менеджера належить координація

команди з розробки, оцінка завантаженості спеціалістів, розробка планів проектів, організація зустрічей та підготовка звітів по них, контроль термінів проектів, вирішення організаційних питань в рамках проектів.

Для вивчення структури персоналу протягом існування компанії було проведено структурно-динамічний аналіз персоналу, результати якого представлено у табл. 2.3. Дані наведено за кількістю персоналу станом на кінець зазначених років.

Таблиця 2.3

Структурно-динамічний аналіз персоналу Підприємства Х

Показник	Значення по роках		Відхилення		Структура, %		Відхилення	
	2022	2023	Абс.	Відн.	2022	2023	Абс.	Відн.
Усього персонал	3	8	5	2,67	100	100	–	–
Промислово-виробничий персонал:								
- робітники	1	5	4	5	33,3	62,5	29,2	1,88
- службовці	0	0	0	0	0	0	0	–
- керівники	1	2	1	2	33,3	25	–8,3	0,75
- спеціалісти	1	1	0	0	33,3	12,5	–20,8	0,38
Непромислово-виробничий персонал (НПВП)	0	0	0	–	0	0	0	–

За результатами аналізу в табл. 2.3, можна зробити висновок, що підприємство за 2023 рік значно збільшило штат персоналу, кількість якого зросла у 2,67 разів. Таке зростання пояснюється збільшенням кількості керівного складу, завдяки найму операційного директора, та робітників, кількість яких зросла на 4 працівники.

Не всі працівники Підприємства Х працюють повний робочий день, деякі працівники залучаються до роботи лише у випадку, коли є потреба в таких спеціалістах. До таких працівників належить розробник та бухгалтер. Не кожен проект може передбачати роботи з доробки написання коду, і всі роботи в рамках розробки рішення може виконати бізнес-аналітик. Навіть на проектах, де розробник залучається, частка його роботи в середньому складає орієнтовно не більше 40% часу, що був витрачений бізнес-аналітиком.

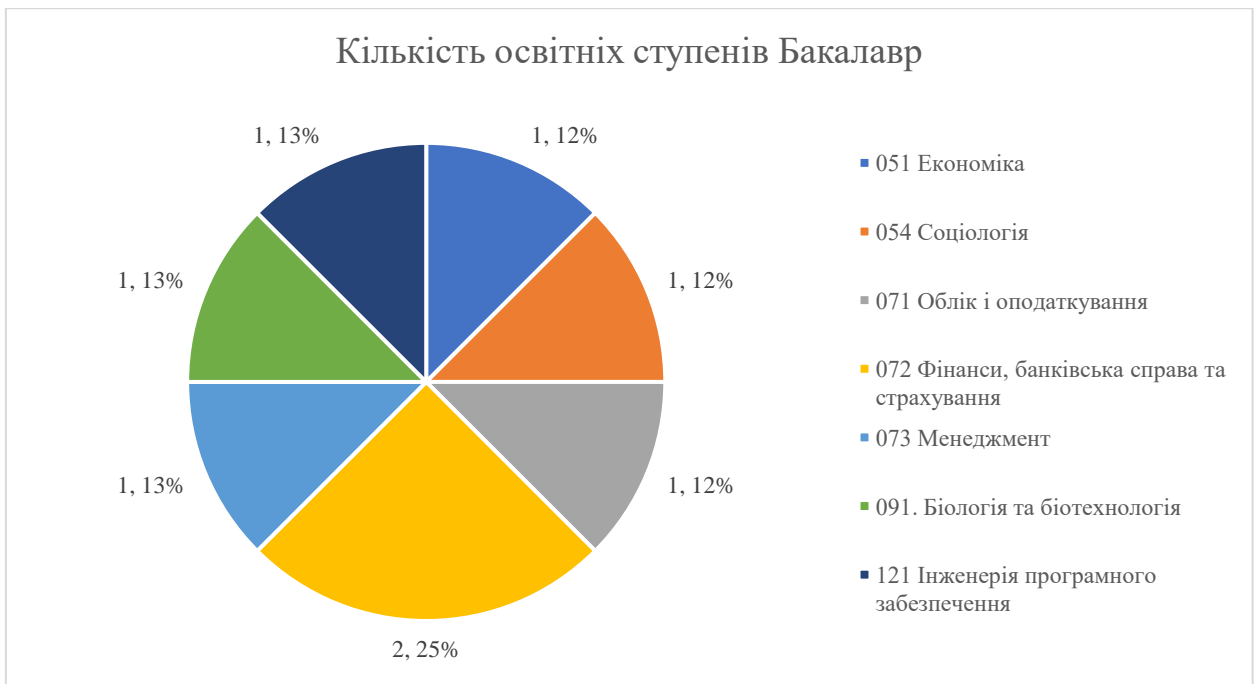
Бухгалтер також залучається тільки у випадку потреби, коли потрібно виконати певні завдання, що належать до його посадових обов'язків. Внаслідок цього, робочий час витрачений цими спеціалістами на різні роботи не покриває повний робочий день. Через це, наразі підприємство співпрацює з розробником та бухгалтером на погодинній основі.

Наявність вищої освіти в працівників цієї галузі є особливо важливим фактором, адже згідно з рис. 2.6, клієнтами підприємства є бізнеси різних галузей, що потребує від спеціалістів компанії бути всебічно розвиненими, що на сьогоднішній день часто надає саме освіта в закладах вищої освіти. На рис. 2.9 зображено діаграму, яка характеризує рівень освіти працівників підприємства станом на 01.04.2024. Загалом, всі працівники Підприємства X мають вищу освіту, а більшість має рівень магістра, що свідчить про досить високу кваліфікацію персоналу підприємства.

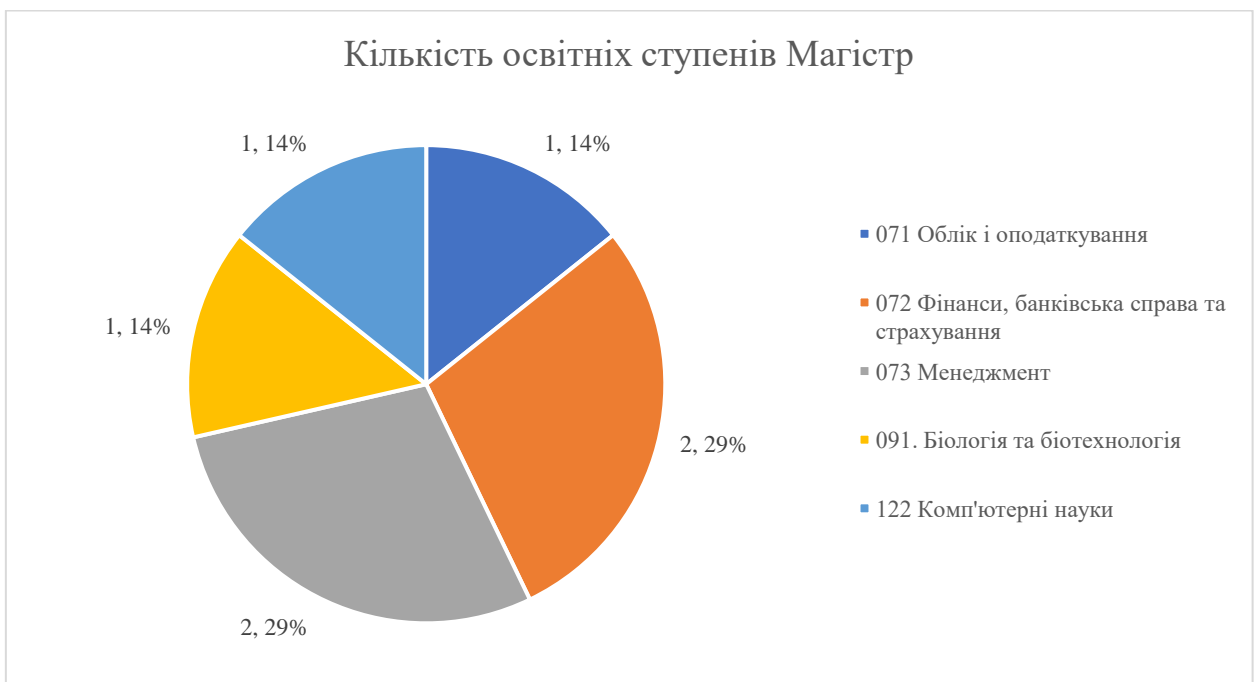


Рис. 2.9. Розподіл працівників Підприємства X за рівнем освіти
(створено автором)

Вищу освіту працівників Підприємства X можна деталізувати за спеціальностями, за якими вони отримували ступені вищої освіти. Розподіл кількості отриманих ступенів рівнів бакалавра та магістра наведено на рис. 2.10 та рис. 2.11 відповідно.



**Рис. 2.10. Кількість освітніх ступенів Бакалавр серед працівників
Підприємства Х за спеціальностями
(створено автором)**



**Рис. 2.11. Кількість освітніх ступенів Магістр серед працівників
Підприємства Х за спеціальностями
(створено автором)**

Отже, працівники Підприємства X мають переважно освіту за економічними напрямками. Окрім цього, деякі працівники мають декілька ступенів магістра. Слабким місцем є те, що лише два працівники підприємства мають освіту за напрямком інформаційних технологій, що є негативним фактором, враховуючи галузь діяльності підприємства.

Також, при оцінці кваліфікації персоналу необхідно враховувати рівень знання англійської мови серед працівників, враховуючи той факт, що підприємство співпрацює з іноземними клієнтами та планує розширювати свою діяльність на закордонні ринки. Знання англійської мови, як мови міжнародної ділової комунікації є важливим для всіх працівників підприємства для успішної розробки продуктів та ведення комунікації з іноземними клієнтами. Також, англійська мова важлива для розвитку технічних спеціалістів, адже документація по сервісах Microsoft, з якими працює компанія, написана англійською мовою та часто не має якісного перекладу на українську мову. Розподіл працівників за рівнем знань англійської мови зображено на рис. 2.12.



Рис. 2.12. Розподіл працівників Підприємства X за рівнем володіння англійською мовою (створено автором)

Згідно з розподілом працівників за рівнем володіння англійською мовою на рис. 2.12, 63% персоналу мають рівні Upper-Intermediate або Advanced, що є достатнім для впевненого спілкування з іноземними клієнтами та вивчення документації. Водночас 25% працівників володіють англійською на наближеному рівні до достатнього, а один працівник має недостатній рівень знання англійської мови.

Для оцінки професійності персоналу автором було проведено аналіз стажу роботи працівників за зайнятими посадами та їх рівнем. Рівень в ІТ-галузі присвоюється переважно технічним спеціалістам та показує професійність конкретного спеціаліста. Директор також має рівень, оскільки окрім функцій загального управління підприємством, він є і технічним спеціалістом та виступає в ролі наставника під час реалізації проектів. Перелік працівників за рівнем та стажем роботи за займаною посадою наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Перелік персоналу з рівнем та стажем роботи за займаною посадою

Посада	Рівень	Стаж роботи за займаною посадою, років
Директор	Architect	9
Операційний директор	–	5
Менеджер проектів	Junior	2
Бізнес-аналітик 1	Middle	5
Бізнес-аналітик 2	Middle	2
Бізнес-аналітик 3	Junior	1
Розробник	Middle	3
Бухгалтер	–	9

Згідно з даними в табл. 2.4, підприємство має працівників зі значним стажем роботи, серед яких директор, операційний директор та бухгалтер, що свідчить про професійність адміністративного персоналу. Водночас 4 з 5 технічних спеціалістів мають досить малий стаж роботи за займаною посадою. Окрім цього, серед технічних спеціалістів переважно працівники з рівнями Junior та Middle, і при цьому немає жодного спеціаліста рівня Senior. Це свідчить про слабкий рівень кваліфікації ІТ-відділу в цілому, що є слабким

місцем підприємства та може призводити до надання послуг недостатньо високої якості.

Підприємство X не має офісного приміщення для спільної роботи, всі працівники працюють дистанційно. Такий формат роботи дозволяє залучати спеціалістів з будь-яких регіонів України чи навіть світу. Для аналізу безпеки персоналу було проаналізовано з яких регіонів працюють працівники підприємства X, результати представлено на рис. 2.13.

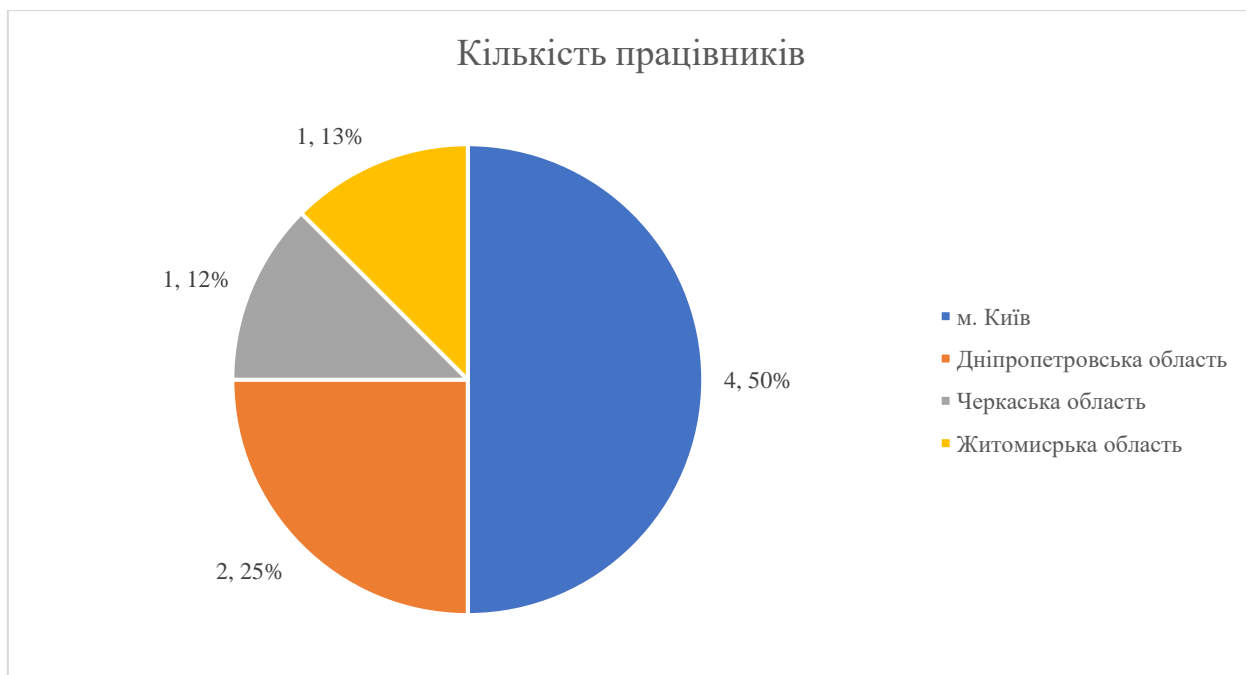


Рис. 2.13. Розподіл працівників за регіоном проживання
(створено автором)

Отже, переважна більшість персоналу знаходиться у відносно безпечних регіонах центральної частини України. Однак, 25% персоналу знаходиться в Дніпропетровській області, яка є ближчою до лінії фронту й частіше піддається обстрілам.

Підприємство X не є об'єктом критичної інфраструктури, таким, що виробляє оборонну продукцію чи виконує мобілізаційні завдання, тож не має права на бронювання працівників від мобілізації згідно з чинним законодавством. У табл. 2.5. наведено перелік працівників, їх стать, вік та ознаку чи є особа військовозобов'язаною. На основі цих даних було виведено чи підлягає особа мобілізації станом на 01.04.2024.

Аналіз персоналу на імовірність мобілізації працівників

Працівник	Стать	Вік	Військовозобов'язаний?	Підлягає мобілізації станом на 01.04.2024?
Директор	Чоловіча	39	Так	Так
Операційний директор	Жіноча	29	Ні	Ні
Менеджер проектів	Жіноча	24	Ні	Ні
Бізнес-аналітик 1	Чоловіча	28	Так	Так
Бізнес-аналітик 2	Чоловіча	22	Так	Ні
Бізнес-аналітик 3	Чоловіча	23	Так	Ні
Розробник	Жіноча	26	Ні	Ні
Бухгалтер	Жіноча	31	Ні	Ні

Отже, серед усього персоналу половина працівників є військовозобов'язаними. Станом на 01.04.2024, 25% працівників підлягають мобілізації та можуть бути мобілізовані в будь-який момент. Один працівник може бути мобілізованим через два роки, а ще один – через три. Серед працівників, що підлягають мобілізації на даний момент є директор компанії та бізнес-аналітик з найбільшим досвідом. У випадку мобілізації директора, за поточним планом підприємства, його місце має посісти операційний директор для продовження діяльності компанії. Однак, призначення операційного директора на посаду директора у випадку мобілізації останнього все одно вдарить по ефективності діяльності підприємства, враховуючи той факт, що завдяки репутації директора підприємство залучає 43% нових клієнтів. Мобілізація найдосвідченішого бізнес-аналітика в короткостроковій перспективі призведе до падіння обсягу можливостей реалізації більш складних проектів, які зможе реалізовувати підприємство.

2.3. Аналіз системи управління персоналом на Підприємстві X

Стратегічне управління персоналом на Підприємстві X відсутнє, компанія не має відповідної стратегії та цілей. Це можна пояснити тим, що

підприємство наразі перебуває на етапі розвитку та ще не встигло її підготувати. Отже, управління персоналом на підприємстві здійснюється не стратегічно, а ситуативно.

Підприємство X не має фахівця з управління персоналом, воно на підприємстві в основному здійснюється двома працівниками: директором та операційним директором. Кожен з цих працівників здійснює його одночасно та відповідає за конкретні завдання управління персоналом.

Директор підприємства бере участь в управлінні персоналом, виконуючи такі завдання: залучення персоналу, утримання персоналу, розвиток персоналу, мотивація персоналу та планування структури персоналу. При виконанні функції залучення персоналу, директор проводить співбесіди з кандидатами на посади в ІТ-відділі та оцінює їх рівень знань та навичок. Планування структури персоналу передбачає ухвалення рішень директором про розширення поточного штату персоналу у випадку потреби в нових спеціалістах. Окрім цього, директор займається мотивацією та утриманням персоналу, саме він визначає підвищення оплати праці та інші матеріальні стимули для працівників. Також, директор ухвалює рішення про підвищення працівників на певну посаду чи присвоєння рівнів спеціалістам. Розвиток персоналу здійснюється у формі навчання працівників ІТ-відділу кращим практикам з розробки та впровадження рішень. Таке навчання відбувається у формі проведення повноцінних зустрічей на певну тематику або ситуативно у випадку виникнення певних проблем під час розробки рішення, що гальмують подальший процес його розробки.

Операційний директор залучений до управління персоналом на дещо іншому рівні за директора підприємства та виконує такі функції: залучення персоналу, адаптація персоналу, оцінювання персоналу та забезпечення здорової атмосфери в колективі. Функція залучення персоналу в операційного директора дещо відрізняється від аналогічної функції директора та залежить від посади на яку хочуть залучити спеціаліста. Якщо мова йде про нетехнічних спеціалістів, тобто таких, що не будуть працювати в ІТ-відділі, то операційний

директор здійснює повний цикл процесу залучення персоналу: розміщення оголошення про пошук персоналу, комунікація з кандидатами та організація й проведення співбесіди. Якщо вакантна посада призначена для технічного спеціаліста, то операційний директор не проводить співбесіди, а лише займається її організацією, оскільки саму співбесіду в такому випадку проводить директор підприємства. При виконанні функції адаптації, операційний директор проводить ознайомлення працівника з діяльністю підприємства, принципами роботи та знайомить співробітника з колективом. Оцінювання персоналу відбувається в рамках оцінки інших показників ефективності підприємства, що здійснює операційний директор та передбачає контроль ефективності роботи працівників. Окрім цього, операційний директор також здійснює моніторинг відносин між працівниками в колективі та вирішує конфлікти, якщо такі виникають. Це спрямоване на забезпечення здорової атмосфери в колективі та створення сприятливих умов для роботи.

Загалом, директор та операційний директор здійснюють основні функції управління персоналом на стратегічному та тактичному рівнях управління, однак є ще працівники, які здійснюють управління персоналом на оперативному рівні. До таких працівників належить бізнес-аналітик та менеджер проектів.

Найдосвідченіший бізнес-аналітик виконує досить важливу функцію з адаптації бізнес-аналітиків, а саме навчання нових працівників. Під час навчання нових бізнес-аналітиків він проводить їм програму занять у форматі відеоконференцій, на яких розповідає про інструменти розробки рішень та основні принципи роботи бізнес-аналітика на проектах.

Менеджер проектів здійснює управління персоналом лише в рамках проектів. До завдань управління персоналом, які виконує менеджер проектів, належать: організація щоденних зустрічей, контроль якості та термінів виконання робіт по проектах. В рамках проектів менеджер з управління проектами призначає оперативні задачі працівникам та контролює перебіг їх виконання, що також можна вважати управлінням персоналом.

Узагальнюючи посадові обов'язки з управління персоналом, автором було побудовано матрицю відповідальності, що представлена в табл. 2.6. Отже, загалом більшість завдань управління персоналом припадає на керівний персонал Підприємства X, більшість з яких розділені між директором та операційним директором. Також, три завдання припадає на працівників ІТ-відділу.

Таблиця 2.6

Матриця відповідальності щодо завдань управління персоналом

Завдання управління персоналом	Директор	Операційний директор	Менеджер проектів	Бізнес-аналітик
Залучення персоналу	+	+		
Адаптація персоналу		+		
Утримання персоналу	+			
Розвиток персоналу	+			+
Мотивація персоналу	+			
Планування структури персоналу	+			
Оцінювання персоналу	+	+	+	
Забезпечення здорової атмосфери в колективі		+		
Контроль персоналу			+	

Стиль управління на Підприємстві X є демократичним. Про це свідчать такі методи та принципи що застосовує підприємство при взаємодії з персоналом:

- Працівники активно беруть участь в ухваленні рішень підприємством. При цьому, навіть стратегічних рішень, які стосуються подальшого напрямку розвитку підприємства чи особливостей його роботи.

- Відкритість спілкування керівництва з працівниками. Працівники можуть відкрито говорити про проблеми чи незручності що виникають під час роботи й, якщо такі є, то вказувати на те, що керівництво робить неправильно. Керівництво при цьому дослухається до думки працівників та за можливості вживає необхідні заходи.
- Гнучкість. Керівництво з розумінням ставиться до помилок працівників та не карає їх за це, без дійсно суттєвих обставин. Також, керівники завжди ставляться з розумінням до особистих проблем працівників та готове йти їм на зустріч.

Формат діяльності підприємства – дистанційний, відповідно, всі співробітники працюють у віддаленому форматі роботи. Для взаємодії керівництва з персоналом та працівників один з одним використовується програмне забезпечення Microsoft Teams. Це програмне забезпечення дозволяє підтримувати зв'язок один з одним у форматах чату, аудіодзвінків та відеодзвінків. Окрім цього, це програмне забезпечення дозволяє використовувати вбудований застосунок Microsoft Planner, який керівництво використовує для призначення задач працівникам. Також, Microsoft Teams дозволяє переглядати статуси працівників: «Доступний», «Зайнятий», «Не турбувати», «Не на місці». Статус «Доступний» означає що працівник зараз в мережі та може комунікувати з іншими працівниками, статус «Не на місці» означає що працівник зараз не в мережі та показує останній час активності працівника. Статус «Зайнятий» виставляється автоматично, якщо працівник зараз перебуває на зустрічі чи розмовляє через аудіо- чи відеодзвінок, а статус «Не турбувати» виставляється працівником самостійно при необхідності сконцентруватися на певній роботі. Ці статуси видимі для всіх працівників організації та дають розуміння іншим працівникам про поточну зайнятість колеги. Окрім розуміння зайнятості співробітника колегами, ці статуси дозволяють керівництву розуміти чи перебуває на місці працівник, що частково забезпечує функцію контролю над персоналом. Також, менеджер з

управління проектами використовує вбудоване у Microsoft Teams програмне забезпечення Virtual Appointments, яке дозволяє бачити зайнятість працівників різними зустрічами та на основі цього планувати нові [54].

Робочий день на підприємстві формально складає 8 годин та триває з 9:00 до 18:00, враховуючи обідню перерву, що триває одну годину з 13:00 до 14:00. Однак, підприємство є гнучким при плануванні робочого часу і фактично дозволяє працівникам працювати за гнучким графіком. При цьому, є умова обов'язкової відвідуваності щоденних зустрічей та інших зустрічей, як внутрішніх, так і з клієнтами, а також бути на зв'язку в період формального робочого часу. Контроль робочого часу, як такий, не здійснюється підприємством, головне – вчасно та якісно виконувати поставлені задачі та роботи по проектам. На реалізацію проектів працівникам ІТ-відділу відводиться 6 годин на день, інші 2 години призначені для проведення щоденних зібрань, внутрішніх зустрічей та розвиток працівників.

Щоранку о 9:30 проводяться щоденні зібрання, на яких присутні всі працівники ІТ-відділу і, за можливості, директор компанії. Ці зустрічі тривають, як правило, 30 хвилин та є обов'язковими для відвідування. На цих зустрічах відбувається контроль виконаних робіт за попередній робочий день, обговорюються ризики проектів чи обставини що блокують подальше просування по проекту або певній роботі. На основі цього відбувається планування робочого дня працівника менеджером проектів, який призначає відповідні завдання у Microsoft Planner.

Залучення персоналу переважно здійснюється операційним директором, однак, якщо залучається кандидат на посаду в ІТ-відділі, то ще одним учасником процесу залучення є директор Підприємства Х. Модель залучення персоналу зображено на рис. 2.14. Загалом процес залучення персоналу містить від 6 до 11 етапів, що залежить від різних факторів.

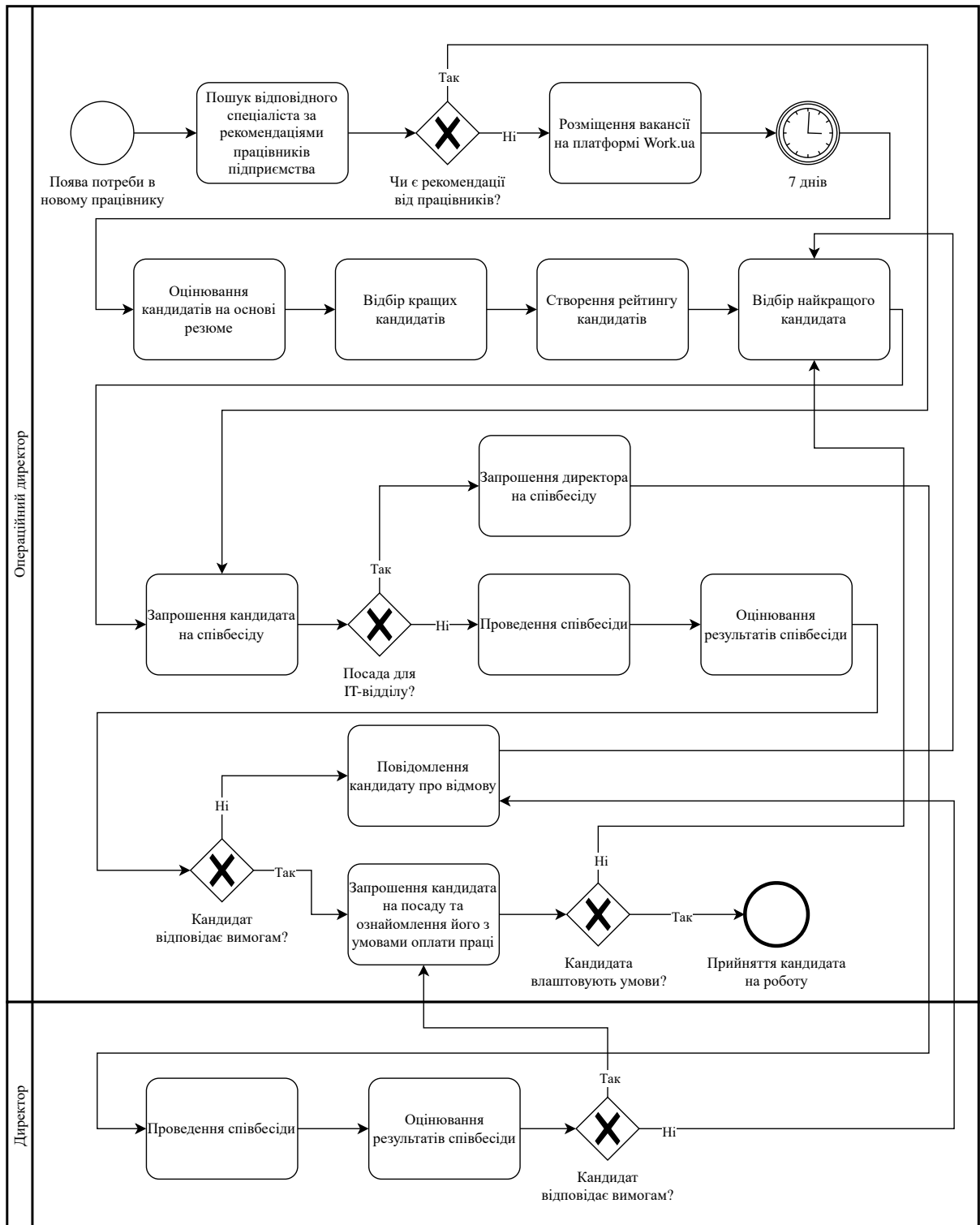


Рис. 2.14. Модель залучення персоналу на Підприємстві X
(створено автором)

Для залучення персоналу Підприємство X використовує рекомендації працівників, що вже працюють на підприємстві, або онлайн-платформу для пошуку роботи Work.ua. Співбесіда відбувається в форматі спілкування

кандидата з операційним директором чи директором, при цьому не передбачено різного типу тестування, оцінювання проводиться за результатами усних відповідей під час інтерв'ю. Недоліком процесу залучення персоналу є те, що при відборі персоналу підприємство не звертає увагу на відповідність цінностям кандидата та цінностей компанії. Також, недоліком процесу залучення персоналу є першочергова орієнтація на технічні навички (hard-skills), при цьому м'яким навичкам (soft-skills) майже не приділяється увага.

Політика підбору персоналу на Підприємстві X розроблена лише для наймання бізнес-аналітиків. Згідно з поточною політикою, підприємство надає перевагу кандидатам з мінімальним досвідом і навчає спеціалістів, фактично, з нуля. Такий підхід має свої переваги у вигляді економії на оплаті праці спеціалістам та можливості навчити кандидата методам роботи компанії без необхідності замінювати старі. Однак, в середньостроковій перспективі підприємство може втратити від такого підходу за рахунок досить тривалого процесу навчання нових працівників та низької якості реалізованих проектів.

Навчання нових бізнес-аналітиків відбувається за моделлю, що зображено на рис. 2.15, а здійснює його найдосвідченіший бізнес-аналітик, що працює на підприємстві.

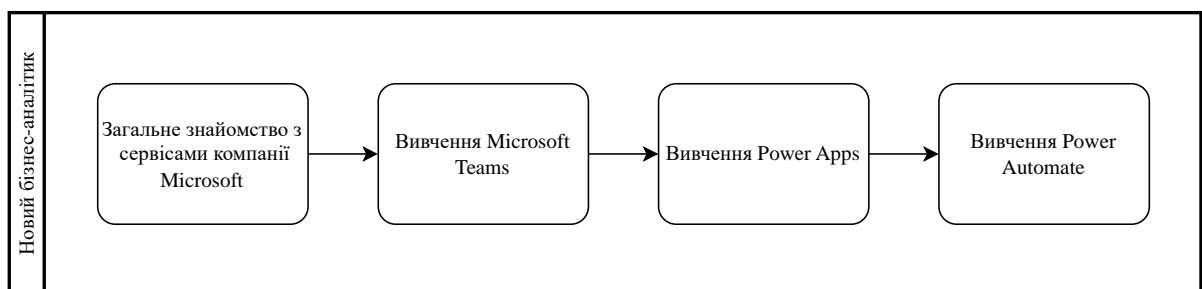


Рис. 2.15. Модель навчання нових бізнес-аналітиків на Підприємстві X
(створено автором)

Загалом, поточний процес навчання нових бізнес-аналітиків спрямований на вивчення сервісів від Microsoft для подальшої розробки рішень на базі технології low-code. При цьому, поточна структура навчання

взагалі не передбачає навчання основним правилам та методам комунікації з клієнтами, що є дуже важливим етапом при розробці рішень та має сильний вплив на результати проекту. За словами директора підприємства, процес навчання нових бізнес-аналітиків триває орієнтовно 3 місяці. При цьому, витрачається орієнтовно 60 годин роботи бізнес-аналітика. Витрачаючи цей час на реалізацію проектів, підприємство може отримати дохід у розмірі 2 400 доларів США, що є недоотриманим доходом. Враховуючи той факт, що 60 годин складає орієнтовно 37,5% від місячного робочого часу бізнес-аналітика, а його фонд оплати праці за місяць складає 1 800 доларів США, то прямі витрати на навчання складають 675 доларів США. Враховуючи прямі та непрямі витрати на навчання, вартість навчання нового бізнес-аналітика для підприємства коштує орієнтовно 3 075 доларів США.

Розвиток вже існуючих спеціалістів наразі передбачений також лише для бізнес-аналітиків. Модель розвитку персоналу зображено на рис. 2.16.

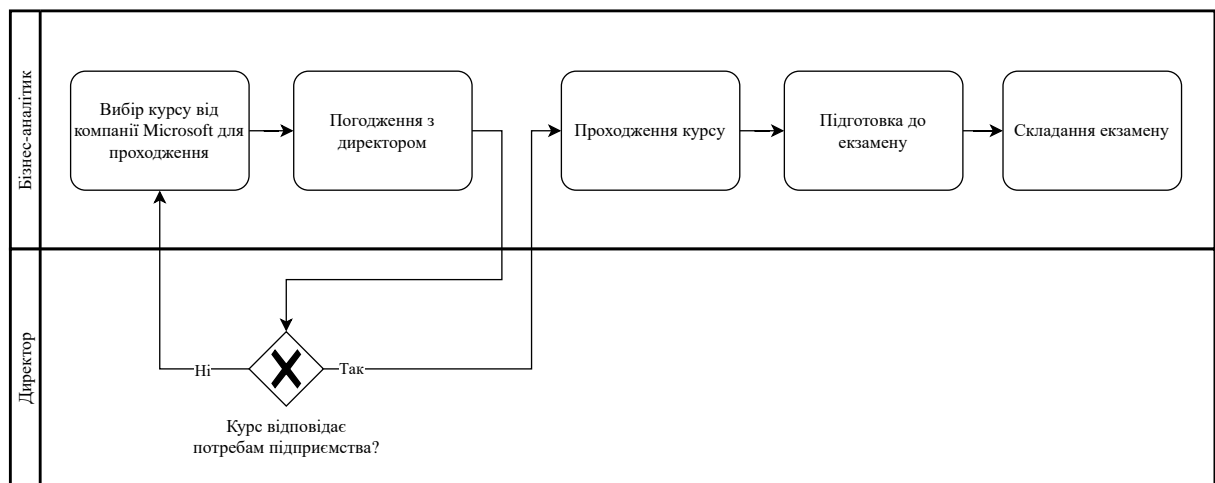


Рис. 2.16. Модель розвитку бізнес-аналітиків на Підприємстві X
(створено автором)

Розвиток бізнес-аналітиків передбачає самостійний вибір цими спеціалістами собі курсу для проходження на офіційному сайті Microsoft для навчання Microsoft Learn [55]. Цей сайт пропонує широкий асортимент курсів та шляхів навчання по сервісах Microsoft для спеціалістів різних напрямів. Курси є безкоштовними для проходження, однак при потребі в отриманні

офіційного сертифіката необхідно скласти іспит від Microsoft, вартість якого для користувачів з України складає 79 доларів США. Сертифікати від Microsoft є досить престижними не тільки для працівників, а й для підприємства, в якому працюють сертифіковані спеціалісти. При виборі сертифікації бізнес-аналітик не обмежений у виборі, однак директор підприємства затверджує вибір працівника з врахуванням потреб та пріоритетів підприємства. Після цього, частину свого робочого часу працівник приділяє проходженню навчання, тривалість якого залежить від обсягу обраного курсу чи шляху навчання. Після проходження курсу, бізнес-аналітик готується до екзамену та складає його, при цьому, підприємство оплачує вартість екзамену в повному обсязі. Загалом, розвиток персоналу підприємства здійснюється з врахуванням кращих практик для ІТ-галузі – сертифікація спеціалістів, однак недоліком можна вважати той факт, що таку програму розвитку підприємство передбачило лише для бізнес-аналітиків.

Окрім сертифікації спеціалістів, розвитком персоналу можна вважати періодичні консультації працівників ІТ-відділу директором підприємства, який у разі потреби допомагає розібратися з комплексними проблемами під час розробки рішень та час від часу ділиться кращими практиками з реалізації проектів.

Модель системи мотивації на Підприємстві Х представлено на рис. 2.17. Чинники мотивації було поділено згідно з методологією Фредеріка Герцберга на дві групи: гігієнічні чинники та дійсні мотиватори.

До гігієнічних чинників, тобто, таких, що утримують працівників на роботі належить оплата праці, формат роботи, атмосфера в колективі та ставлення керівництва до працівників. Оплата праці на підприємстві для більшості працівників здійснюється за фіксованою ставкою, при цьому, зарплата працівників ІТ-відділу є нижчою приблизно на 20% порівняно з середньою зарплатою на ринку праці серед аналогічних посад, що є негативним фактором та викликає навпаки невдоволення роботою, що може призводити до плинності кадрів. Робота бухгалтера та розробника оплачується

залежно від обсягу виконаних робіт, на які були залучені ці спеціалісти. Ставка цих працівників складає 20 доларів США на годину. Дистанційний формат роботи на сьогоднішній день є досить сильним мотиватором, оскільки все більше працівників прагне працювати дистанційно, економлячи при цьому час та сили на дорогу до місць роботи. Підприємство X має досить дружній колектив зі здоровою атмосферою та майже повною відсутністю конфліктних ситуацій, що сприяє комфортному перебуванню в ньому. Демократичний стиль керівництва та розуміння керівництвом своїх працівників також є позитивним фактором мотивації, який утримує персонал на підприємстві.



Рис. 2.17. Модель мотивації персоналу на Підприємстві X
(створено автором)

До дійсних мотиваторів, тобто, таких, що сприяють підвищенню продуктивності праці та лояльності належать свобода дій на місцях,

змістовність праці та професійний розвиток. Робота технічних спеціалістів підприємства є творчою, при цьому керівництво підприємства жодним чином не обмежує працівників у методах та інструментах, які ті використовують при виконанні завдань. Змістовність праці полягає в реальній користі проєктів, яку вони приносять клієнтам вже одразу після їх реалізації. Це дозволяє працівникам розуміти цінність своєї роботи та пишатися собою в разі успішно реалізованого проєкту. Професійний розвиток полягає в сприянні підприємством розвитку персоналу шляхом оплати програм сертифікації.

Загалом, підприємство має досить потужні чинники мотивації персоналу, які спрямовані як на утримання персоналу, так і на підвищення продуктивності його роботи. Єдиним недоліком є відносно занижка оплата праці персоналу, що навпаки є фактором, який може демотивувати працівників та підвищувати плинність кадрів.

Протягом 2023 року підприємство наймало додаткових працівників різного напрямку, загальна кількість яких склала 8 осіб. При цьому, з них 3 працівники звільнилися або були звільнені протягом цього ж періоду. На основі цих даних, для аналізу руху персоналу розраховано коефіцієнт плинності кадрів:

$$\text{За 2023 рік: } 3/((3+8)/2) = 0,55$$

Отже, показник плинності кадрів складає 0,55, що є високим показником та свідчить про те, що підприємство відчуває проблеми з утриманням персоналу. За словами директора Підприємства Х, одного працівника було звільнено у зв'язку з непроходженням випробувального терміну, інші двоє звільнилися за власним бажанням. Причинами звільнення за власним бажанням були пропозиція керівної посади на іншому підприємстві з кращими умовами праці та пропозиція більшого розміру оплати праці. Це підтверджує припущення про те, що занижка оплата праці є основним недоліком в системі мотивації персоналу Підприємства Х.

Особливості роботи Підприємства Х передбачають добру адаптацію до умов зовнішнього середовища, що виникли внаслідок повномасштабного вторгнення в Україну. Для цього підприємство використовує два підходи. Першим підходом є дистанційний формат роботи підприємства, який дозволяє працівникам перебувати вдома та убезпечити себе від ризиків небезпеки своєму життю та здоров'ю. Другим підходом є гнучкий графік роботи підприємства, згідно з яким робота персоналу оцінюється за результатом виконаних робіт, що нівелює ризик втрати робочого часу внаслідок простою через повітряні тривоги.

Водночас підприємство не здійснює заходів які допоможуть знизити вплив таких факторів, як погіршений психологічний стан працівників, дефіцит робочої сили на ринку праці та імовірність мобілізації працівників. Підприємство є особливо вразливим до негативного впливу останнього фактора, адже згідно з табл. 2.5, станом на 01.04.2024 мобілізації підлягають найцінніші працівники підприємства: директор компанії та бізнес-аналітик з найбільшою кваліфікацією. Мобілізація цих працівників може негативно вплинути на діяльність підприємства, оскільки від них залежить досить багато важливих бізнес-процесів підприємства та можливість реалізовувати складні проекти.

Для узагальнення факторів внутрішнього та зовнішнього середовища управління персоналом Підприємства Х, автором було проведено SWOT-аналіз підприємства, який визначив сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози саме системи управління персоналом підприємства. Результати аналізу представлено у табл. 2.7.

На основі проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що наразі система управління персоналом Підприємства Х, має більше слабких сторін аніж сильних. Частково слабкі сторони можна буде компенсувати сильними сторонами, наприклад, підвищення частоти залучення висококваліфікованого директора до навчання бізнес-аналітиків зі слабкою кваліфікацією. Однак, підприємство також має впроваджувати нові підходи в

управлінні персоналом на стратегічному рівні з метою покращення своєї діяльності в цілому.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз системи управління персоналом Підприємства X

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока кваліфікація директора підприємства. 2. Високі темпи зростання чисельності персоналу за 2023 рік. 3. Наявність вищої освіти в усіх працівників. 4. 63% персоналу мають високий рівень знання англійської мови. 5. Переважна більшість працівників знаходяться у безпечних регіонах України. 6. Підприємство сприяє професійному розвитку бізнес-аналітиків. 7. Наявність факторів мотивації, що підвищують продуктивність праці. 8. Використання демократичного стилю управління керівництвом. 9. Використання потужного програмного забезпечення при управлінні персоналом. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність фахівця з управління персоналом в штаті персоналу компанії. 2. Занадто висока залежність діяльності підприємства від одного працівника – директора. 3. Велике навантаження робочими обов'язками директора підприємства. 4. Відсутність спеціаліста з маркетингу. 5. Не всі працівники володіють англійською мовою на достатньому рівні. 6. Більшість працівників ІТ-відділу мають замалу кваліфікацію. 7. Робота працівників, що працюють на погодинній основі не є стабільною та може призводити до затримок реалізації проектів. 8. Неконкурентна оплата праці для працівників ІТ-відділу. 9. Відсутність уваги до психологічного стану працівників. 10. Недосконала система навчання нових бізнес-аналітиків. 11. Недосконала система залучення персоналу. 12. Приділення уваги до розвитку лише бізнес-аналітиків та ігнорування розвитку інших спеціалістів. 13. Високий показник плинності кадрів. 14. Відсутність фахівця з продажів продукції клієнтам (менеджера з продажів).
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення кваліфікації працівників ІТ-відділу через навчання директором підприємства. 2. Розширення штату персоналу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Мобілізація ключових працівників, що призведе до різкого падіння ефективності підприємства. 2. Загроза життю та здоров'ю працівників внаслідок ворожих обстрілів. 3. Підвищення складності залучення нових працівників. 4. Підвищення або збереження темпів плинності кадрів.

Для дослідження факторів зовнішнього середовища компанії, що впливають на управління персоналом, було проведено PEST-аналіз, який дозволить виявити політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори та оцінити ступінь їх впливу за п'ятибальною шкалою. Оцінка 1 означає незначний вплив фактору, а оцінка 5 – значний вплив фактору на діяльність підприємства. Сам PEST-аналіз системи управління персоналом зображено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

PEST-аналіз системи управління персоналом Підприємства X

Фактори	Оцінка впливу
Політичні	
1. Законодавство щодо мобілізації населення.	5
2. Тривалість війни в Україні.	3
Економічні	
1. Середня оплата праці ІТ-спеціалістів на ринку праці в Україні.	3
2. Наявність кваліфікованих людських ресурсів на ринку праці.	4
Соціальні	
1. Стан психологічного здоров'я населення.	3
2. Ставлення населення до віддаленої роботи.	3
Технологічні	
1. Розвиток сервісів компанії Microsoft з управління персоналом.	3

На основі проведеного PEST-аналізу, найбільш вагомими факторами зовнішнього середовища, що впливають на управління персоналом, є законодавство щодо мобілізації населення та наявність кваліфікованих людських ресурсів на ринку праці.

Висновки до розділу 2

Підприємство X – українське підприємство, що працює в галузі інформаційних технологій. Підприємство є партнером компанії Microsoft та займається впровадженням автоматизації бізнес-процесів на замовлення. Послугами компанії є: впровадження бізнес-рішень від компанії Microsoft, розробка та впровадження CRM-систем, розробка та впровадження інших

систем з автоматизації бізнесу, підтримка вже розроблених та впроваджених систем, доробка вже впроваджених систем. Клієнтами підприємства є бізнес різних розмірів, галузей та країн діяльності.

Персонал підприємства складається з 8 працівників, 2 з яких працюють на погодинній основі та залучаються за необхідності, а інші працюють повний робочий день. Протягом 2023 року підприємство значно збільшило чисельність персоналу, кількість якого збільшилася у 2,67 рази. Загалом, потенціал персоналу підприємства є досить великим, через його освіту та навички. В той же час, недоліком персоналу є занижка кваліфікація працівників IT-відділу. Також, було виявлено відсутність важливих спеціалістів в штаті підприємства, які необхідні на даному етапі діяльності підприємства: фахівця з управління персоналом, менеджера з продажів продукції та спеціаліста з маркетингу.

Підприємство має лінійну організаційну структуру, на вершині ієрархії якої знаходиться директор. Функції та завдання з управління персоналом розподілені між чотирма працівниками компанії: директором, операційним директором, менеджером проектів та бізнес-аналітиком. Стиль управління персоналом є демократичним. Аналіз моделей залучення персоналу, навчання бізнес-аналітиків, розвитку персоналу та мотивації персоналу дозволив виявити недоліки цих завдань управління персоналом. Незважаючи на особливості діяльності підприємства, що дозволяють мінімізувати вплив негативних факторів зовнішнього середовища через війну, підприємство досі не пристосувалося до таких факторів, як погіршення психологічного стану населення, дефіцит робочої сили на ринку праці та імовірності мобілізації працівників. Всі фактори внутрішнього та зовнішнього середовищ управління персоналом підприємства було висвітлено у SWOT-аналізі. Для подолання слабких сторін системи управління персоналом та зниження ступеня впливу негативних факторів зовнішнього середовища на неї, підприємством потребує розробки стратегії управління персоналом.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ Х

3.1. Визначення стратегічних цілей управління персоналом на Підприємстві Х

Метою цього розділу є розробка стратегії управління персоналом Підприємства Х на основі аналізу, що було проведено в розділі 2. Для розробки стратегії управління персоналом підприємства в умовах війни буде використано методологію, яку описано в підрозділі 1.3.

Загальними цілями підприємства, що були визначені керівництвом підприємства на найближчі 3 роки, є:

- Зростання виробничої потужності в 3 рази.
- Збільшення частки іноземних клієнтів до 50%.
- Розвиток інших напрямків діяльності підприємства, таких як впровадження інших систем з автоматизації бізнесу до 40%.

Стратегія управління персоналом Підприємства Х також буде розрахована на 3 роки та включатиме в себе цілі з управління персоналом підприємства. Цілі стратегії управління персоналом будуть спрямовані на подолання слабких місць в поточній системі управління персоналом та мінімізацію ступеня негативного впливу факторів зовнішнього середовища на неї. Отже, метою розробки стратегії управління персоналом та глобальною ціллю є підвищення ефективності системи управління персоналом Підприємства Х. Для формулювання цілей автором було використано методологію SMART.

Першою ціллю стратегії управління персоналом є доукомплектація поточного штату персоналу. Ця ціль є актуальною для підприємства, адже, як показав аналіз в розділі 2, підприємство планує збільшити виробничу потужність, яка напряму залежить від кількості працівників ІТ-відділу. Також, аналіз показав, що підприємство не має адміністративних фахівців, що мають

забезпечувати функції управління персоналом та збуту послуг. Отже, першою ціллю є доукомплектація штату персоналу працівниками ІТ-відділу та адміністративним персоналом.

Для конкретизації першої цілі було проведено її декомпозицію на цілі нижчого рівня, які дозволять встановити методи та алгоритм її досягнення. Ця ціль досягається двома іншими цілями: доукомплектація адміністративного персоналу та доукомплектація ІТ-відділу.

Для досягнення цілі з доукомплектації адміністративного персоналу необхідно найняти таких фахівців: HR-менеджер, маркетолог та менеджер з продажів. На суб'єктивну думку автора, саме ці фахівці є необхідними на даному етапі діяльності підприємства, адже допоможуть розвантажити функціональні обов'язки директора підприємства та прибрати слабкі місця компанії в напрямку управління людськими ресурсами й збуту продукції.

Для досягнення цілі з доукомплектації ІТ-відділу необхідно додатково найняти бізнес-аналітиків, менеджерів проектів та розробників. Враховуючи загальну ціль з підвищення виробничої потужності в 3 рази, необхідно збільшити кількість кожного типу цих спеціалістів в 3 рази, оскільки поточна структура виробничого персоналу є оптимальною та забезпечує максимальну виробничу потужність. Загалом, потрібно найняти додатково 6 бізнес-аналітиків, 2 розробників та 2 менеджерів з проектів.

Однак, перш за все підприємство має найняти HR-менеджера, який буде надалі займатися залученням персоналу для доукомплектації штату персоналу підприємства.

Графічне зображення декомпозиції першої цілі зображено на рис. 3.1. Отже, перша ціль має 3 рівні інших цілей, що сприяють її досягненню. На першому рівні знаходиться 2 цілі, одна з яких має дві на другому рівні, а інша – три. На третьому рівні заходиться ціль з наймання HR-менеджера.

Другою ціллю є підвищення кваліфікації працівників ІТ-відділу. Ця ціль актуальна для Підприємства X, оскільки працівники ІТ-відділу мають занижку кваліфікацію в технічних навичках. Окрім цього, деякі працівники

володіють англійською мовою на рівні нижче за Upper-Intermediate, що є нижчим за необхідний рівень для успішної роботи з клієнтами та технічною документацією.

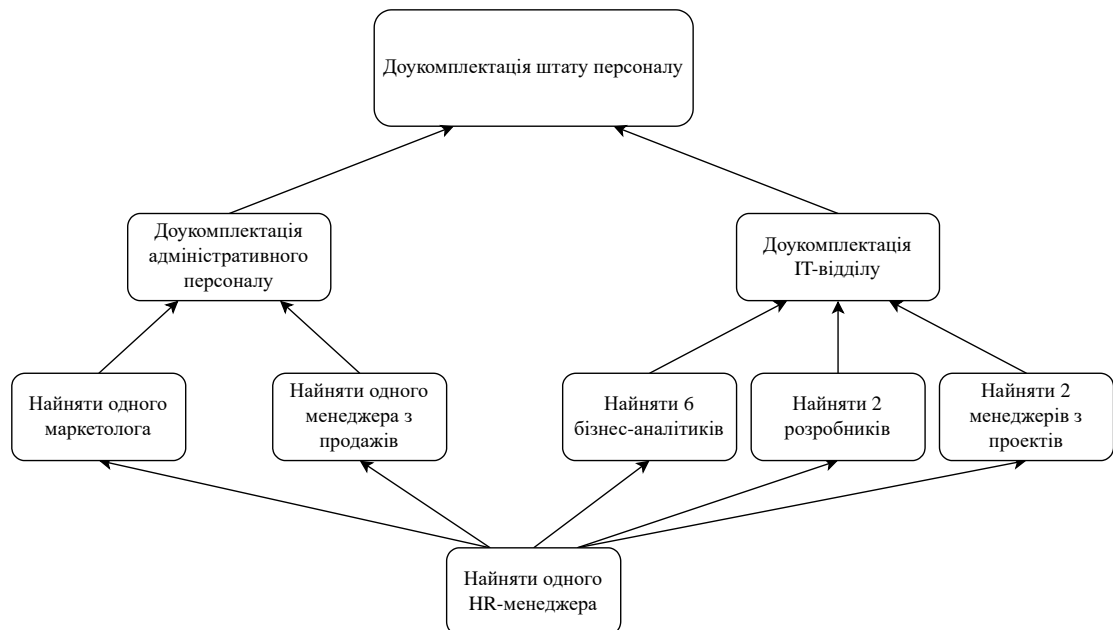


Рис. 3.1. Декомпозиція цілі «Доукомплектація штату персоналу»
(створено автором)

Для досягнення цієї цілі автором рекомендується розділити її на дві цілі нижчого рівня, а саме: підвищення рівня технічних навичок та підвищення рівня володіння англійською мовою всіма працівниками IT-відділу до Upper-Intermediate. Підвищення технічних навичок дозволить підвищити спроможність персоналу виконувати більш комплексні проєкти, а також розвиватися в інших напрямках діяльності, що є однією зі стратегічних цілей підприємства. Підвищення рівня володіння англійською мовою до Upper-Intermediate дозволить працівникам вийти на такий рівень розуміння цієї мови, якого буде цілком достатньо для розуміння представників іноземних компаній-клієнтів, а також для самостійного вивчення документації по сервісах Microsoft, з якими працюють фахівці.

Для досягнення цілі з підвищення рівня технічних навичок підприємство потребує досягнення двох цілей: впровадження системи планування кар'єри та впровадження заходів з мотивації розвитку персоналу. Система планування

кар'єри дозволить забезпечувати розвиток персоналу найбільш ефективними способами, формуючи індивідуальний шлях навчання для кожного спеціаліста. Мотивація розвитку персоналу потрібна для стимулювання працівників постійно розвиватися, здійснюючи при цьому свій розвиток максимально ефективно та високими темпами. Прикладами таких заходів мотивації може бути підвищення оплати праці після завершення навчання чи кар'єрне просування. Для досягнення цілі з підвищення рівня володіння англійською мовою, підприємство має досягти лише ціль з впровадження системи планування кар'єри.

Також, на початку необхідно буде найняти HR-менеджера, який необхідний для досягнення цілей другого рівня: впровадження системи планування кар'єри та впровадження заходів з мотивації розвитку персоналу.

Графічне зображення декомпозиції другої цілі зображено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Декомпозиція цілі «Підвищення кваліфікації працівників ІТ-відділу»
(створено автором)

Третьою ціллю підприємства є покращення системи мотивації персоналу. Наразі підприємство слабо застосовує інструменти мотивації персоналу. Такий фактор мотивації як заробітна плата застосовує будь-яке комерційне підприємство, а гарне ставлення керівництва до підлеглих та сприятлива атмосфера в колективі притаманна також багатьом підприємствам. Отже, для покращення конкурентоспроможності серед інших роботодавців підприємство має покращити як гігієнічні чинники мотивації персоналу, так і дійсні мотиватори. Враховуючи це, третю ціль можна розкласти на дві менш масштабні цілі: збільшення кількості гігієнічних чинників та збільшення кількості дійсних мотиваторів.

Для досягнення цілі зі збільшення кількості гігієнічних чинників підприємство має досягти таких цілей: впровадження системи винагород для працівників та впровадження корпоративної культури. Впровадження системи винагород для працівників дозволить їм розуміти, що за перевиконання плану чи за високу якість роботи вони будуть отримувати винагороду, що є важливим, оскільки зараз підприємство не має системи преміювання чи інших матеріальних заохочувань за виконану роботу. Впровадження корпоративної культури дозволить ще краще налагодити відносини в колективі між працівниками та забезпечити її сталість при збільшенні розміру підприємства. Це також є важливим, оскільки наразі сприятлива атмосфера в колективі сформувалася природним способом і забезпечується лише завдяки особистим якостям працівників, а не заходами збоку керівництва підприємства. Для досягнення цілі з впровадження системи винагород, першочергово підприємство має розробити систему оцінки персоналу за допомогою КРІ для того щоб відслідковувати ефективність працівників та на основі цього вже в майбутньому призначати винагороди.

Для досягнення цілі зі збільшення кількості дійсних мотиваторів підприємство має досягнути цілі з впровадження системи планування кар'єри, яка дозволить працівникам розуміти чого саме вони мають досягти аби отримати кар'єрне просування.

Загалом, для досягнення третьої цілі на найнижчому рівні має бути ще одна ціль – наймання HR-менеджера, що є важливим для виконання завдань з управління персоналом в рамках цієї цілі.

Графічне зображення декомпозиції третьої цілі зображено на рис. 3.3. Отже, ціль з покращення системи мотивації персоналу має 4 рівні цілей, що сприяють її досягненню. На першому рівні знаходиться дві цілі, одна з яких має ще дві цілі на другому рівні. При цьому, одна з цілей другого рівня має одну ціль на третьому рівні, а на четвертому рівні знаходиться ціль з наймання HR-менеджера.

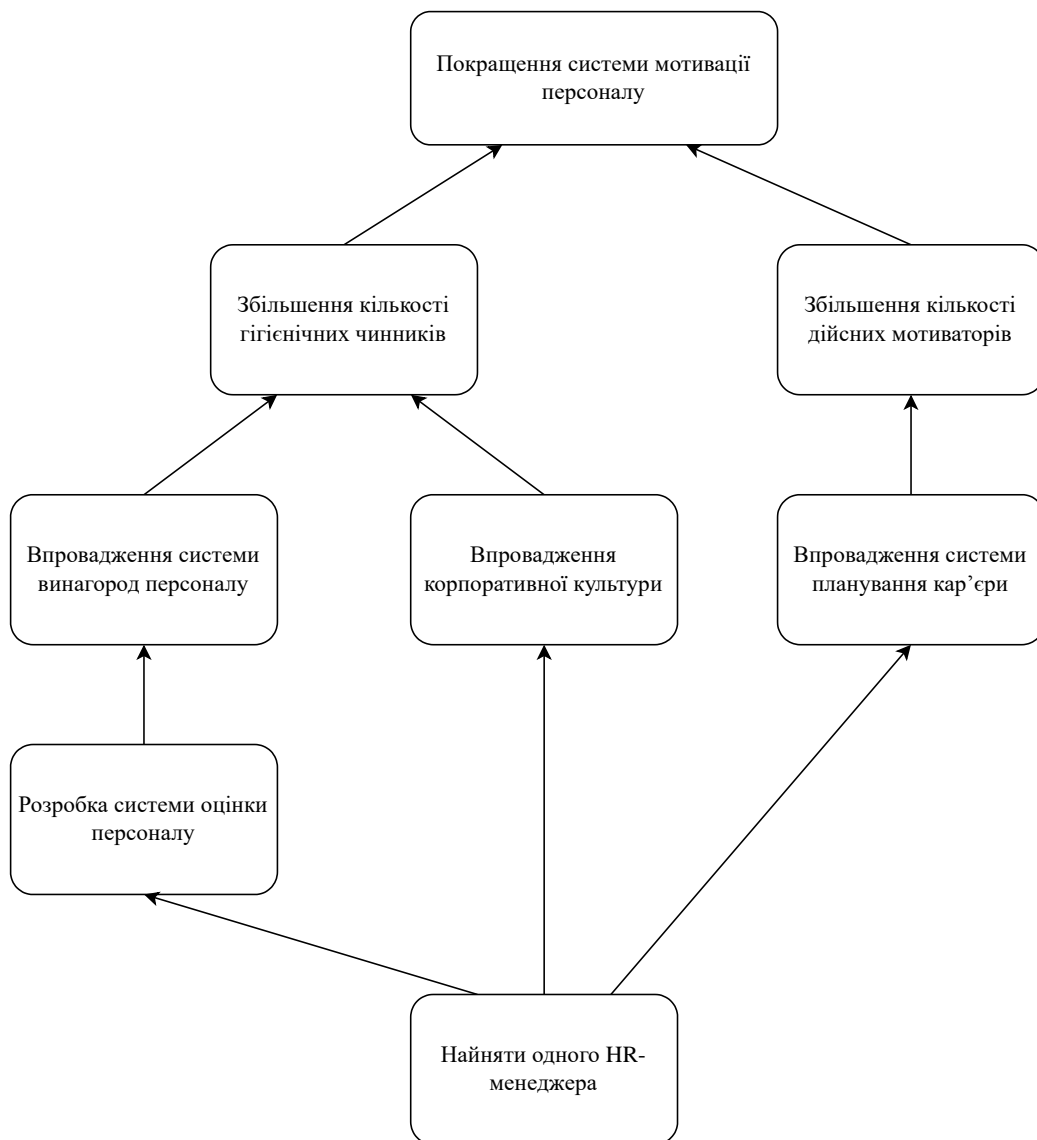


Рис. 3.3. Декомпозиція цілі «Покращення системи мотивації персоналу»
(створено автором)

Четвертою ціллю є покращення системи залучення персоналу, адже наразі підприємство має недоліки в цьому напрямі. Для досягнення цієї цілі підприємство має досягнути такі цілі нижчого рівня: впровадження додаткових джерел пошуку кандидатів та впровадження тестування кандидатів. Використання додаткових джерел пошуку кандидатів дозволить підприємству залучати більшу кількість кандидатів для відбору, що потенційно може підвищити імовірність залучити кращих кандидатів з вищою кваліфікацією та потрібними навичками. Впровадження тестування кандидатів дозволить підприємству відсіювати кандидатів ще до етапу співбесіди, а на самій співбесіді в представників підприємства буде краще розуміння знань та навичок потенційних працівників, що виражене у кількісному вимірі.

Ціль з впровадження тестування кандидатів можна розділити ще на три цілі нижчого рівня: розробка тестування технічних навичок, розробка тестування з англійської мови та розробка тестування навичок з розв'язання задач (problem solving).

Для досягнення цілей з впровадження додаткових джерел пошуку кандидатів та розробки тестувань з англійської мови й навичок з розв'язання задач підприємство має найняти HR-менеджера, адже тепер він буде виконувати більшість завдань із залучення персоналу. При цьому, розробка тестування технічних навичок кандидатів не потребує залучення HR-менеджера, адже автором такого тестування має стати директор підприємства, який має відповідні компетенції.

Графічне представлення декомпозиції четвертої цілі зображено на рис. 3.4. Ціль з покращення системи залучення персоналу передбачає декомпозицію цілями, що мають 3 рівні. На першому рівні декомпозиції знаходиться дві цілі, одна з яких має одну ціль на нижчому рівні, а інша – три. При цьому, дві з трьох цілей другого рівня мають спільну ціль з наймання HR-менеджера.

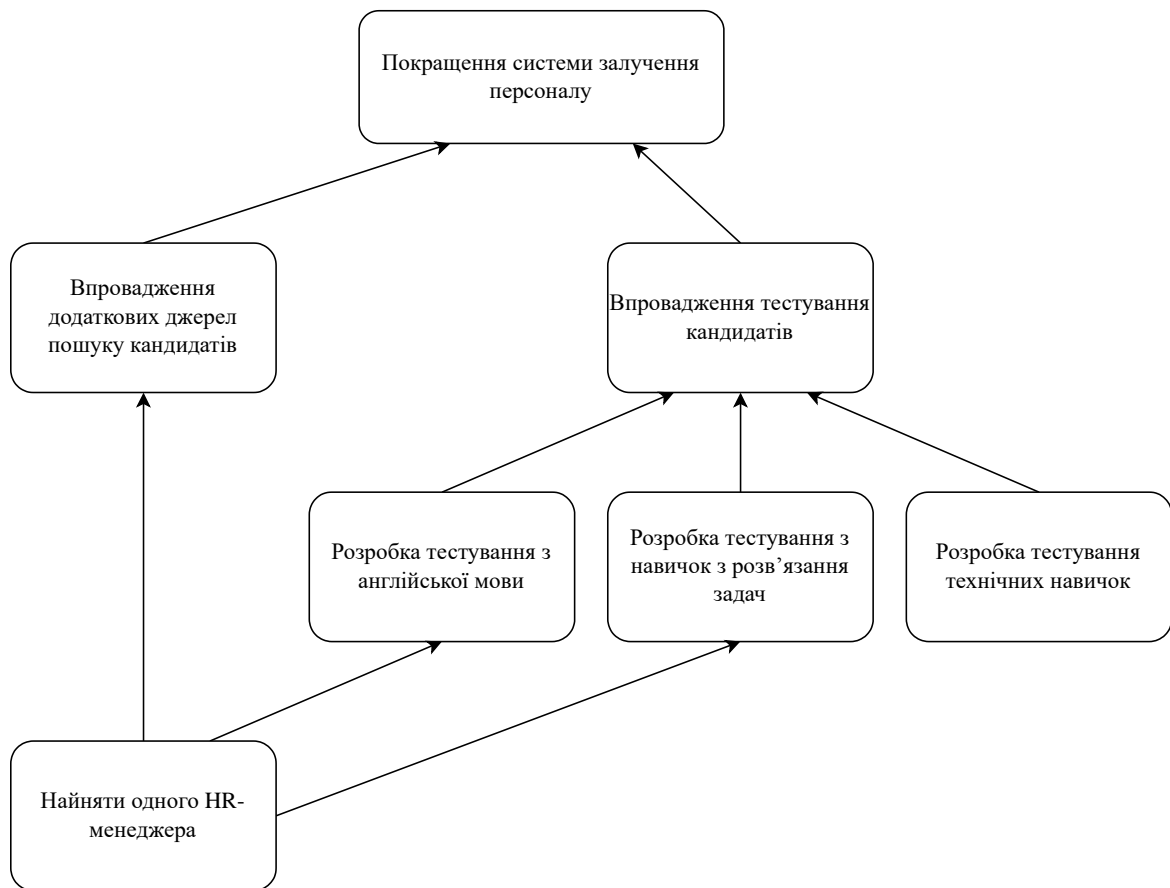


Рис. 3.4. Декомпозиція цілі «Покращення системи залучення персоналу»
(створено автором)

Загалом, автором було визначено 4 основні цілі стратегії управління персоналом для Підприємства X на наступні 3 роки, які дозволять прибрати слабкі місця поточної системи управління персоналом в компанії та знизити негативний вплив факторів зовнішнього середовища. До таких цілей належать:

- Доукомплектація штату персоналу.
- Підвищення кваліфікації працівників ІТ-відділу.
- Покращення системи мотивації персоналу.
- Покращення системи залучення персоналу.

На основі визначених вище цілей та їх декомпозиції на дрібніші цілі, автором було побудовано карту цілей, яку зображено на рис. 3.5.

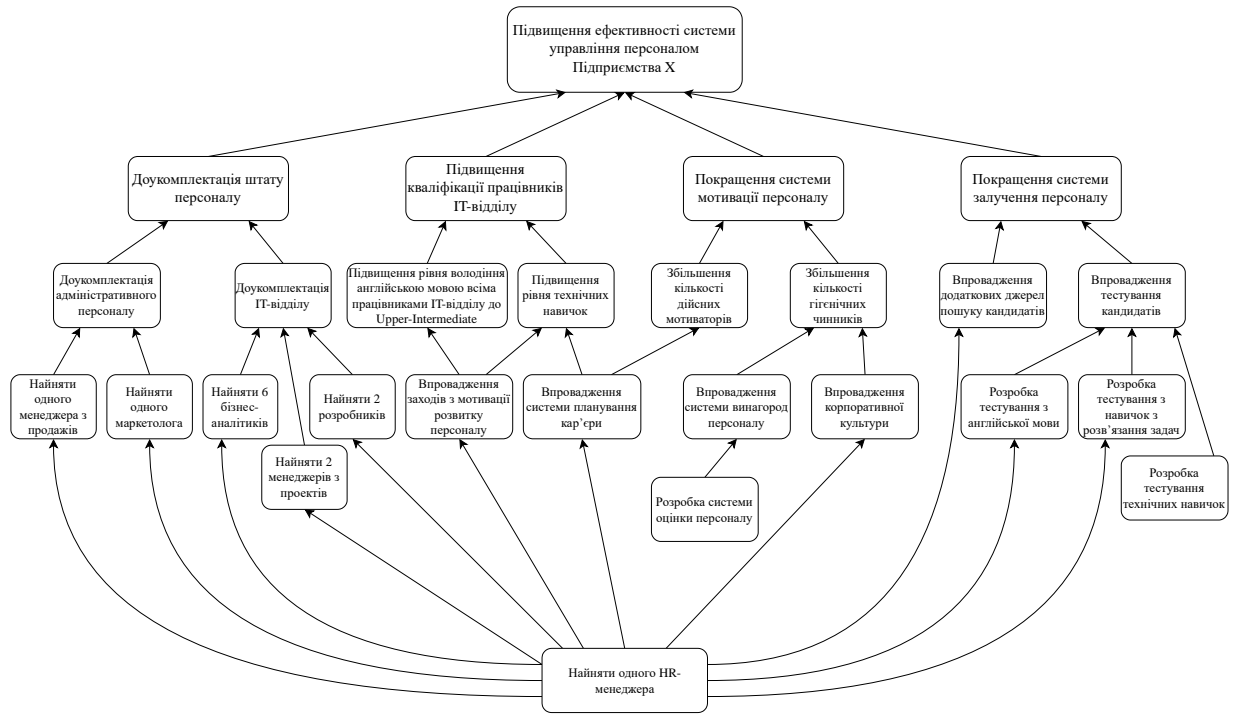


Рис. 3.5. Карта цілей стратегії управління персоналом на Підприємстві X
(створено автором)

Отже, розроблена стратегія управління персоналом включає в себе 26 цілей, а першим кроком її втілення має стати наймання HR-менеджера, оскільки наразі підприємство не має такого фахівця, однак від нього залежить початок виконання майже всіх цілей, окрім розробки тестування технічних навичок при залученні персоналу та розробки системи оцінювання персоналу, чим мають зайнятися інші працівники підприємства.

Згідно з методологією розробки стратегії управління персоналом в розділі 1, після складання карти цілей необхідно визначити терміни виконання, відповідальних осіб за досягнення цілей, релевантні показники ефективності та цільові значення цих показників. Для кожної цілі, що містить стратегія управління персоналом на рис. 3.5 автором рекомендовано такі терміни та відповідальні особи за досягнення цих цілей, що представлено в табл. 3.1. Терміни були встановлені з врахуванням горизонту планування, що складає 3 роки, та орієнтовною датою початку втілення стратегії 1 липня 2024 року.

Таблиця 3.1

Терміни та відповідальні особи за досягнення цілей стратегії управління персоналом

Ціль	Термін	Відповідальний працівник
Найняти одного HR-менеджера	31.07.2024	Операційний директор
Найняти одного менеджера з продажів	30.09.2024	HR-менеджер
Найняти одного маркетолога	30.09.2024	HR-менеджер
Найняти 6 бізнес-аналітиків	31.03.2027	HR-менеджер
Найняти 2 розробників	30.06.2026	HR-менеджер
Найняти 2 менеджерів з проєктів	30.06.2026	HR-менеджер
Впровадження заходів з мотивації розвитку персоналу	31.10.2024	HR-менеджер
Впровадження системи з планування кар'єри	31.12.2024	HR-менеджер
Розробка системи оцінки персоналу	30.09.2024	Операційний директор
Впровадження системи винагород персоналу	31.03.2025	Операційний директор
Впровадження корпоративної культури	31.01.2025	HR-менеджер
Впровадження додаткових джерел пошуку кандидатів	30.11.2024	HR-менеджер
Розробка тестування з англійської мови	31.12.2024	HR-менеджер
Розробка тестування з навичок з розв'язання задач	31.12.2024	HR-менеджер
Розробка тестування технічних навичок	31.09.2024	Директор
Впровадження тестування кандидатів	28.02.2025	HR-менеджер
Доукомплектація адміністративного персоналу	30.09.2024	HR-менеджер
Доукомплектація IT-відділу	31.03.2027	HR-менеджер
Підвищення рівня володіння англійською мовою всіма працівниками IT-відділу до Upper-Intermediate	31.03.2026	HR-менеджер
Підвищення рівня технічних навичок	31.05.2025	Директор
Збільшення кількості дійсних мотиваторів	31.05.2025	HR-менеджер
Збільшення кількості гігієнічних чинників	31.05.2025	HR-менеджер
Доукомплектація штату персоналу	30.06.2027	HR-менеджер
Підвищення кваліфікації працівників IT-відділу	31.03.2026	HR-менеджер
Покращення системи мотивації персоналу	31.05.2025	HR-менеджер
Покращення системи залучення персоналу	28.02.2025	HR-менеджер

Отже, за 21 ціль стратегії управління персоналом з 26 всього, відповідальною особою є HR-менеджер. Інші цілі розподілені між директором

та операційним директором та стосуються переважно операційної ефективності й технічних аспектів діяльності підприємства відповідно.

Окрім встановлення термінів та відповідальних, автором рекомендовано для кожної цілі встановити релевантний показник ефективності для вимірювання та його цільове значення. Результати представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Показники ефективності та цільові значення цілей стратегії управління персоналом

Ціль	Показник	Одиниця виміру	Цільове значення
1	2	3	4
Найняти одного HR-менеджера	Кількість найнятих працівників	Одиниці	1
Найняти одного менеджера з продажів	Кількість найнятих працівників	Одиниці	1
Найняти одного маркетолога	Кількість найнятих працівників	Одиниці	1
Найняти 6 бізнес-аналітиків	Кількість найнятих працівників	Одиниці	6
Найняти 2 розробників	Кількість найнятих працівників	Одиниці	2
Найняти 2 менеджерів з проєктів	Кількість найнятих працівників	Одиниці	2
Впровадження заходів з мотивації розвитку персоналу	Наявність заходів з мотивації персоналу	Спеціальне значення	Наявні
Впровадження системи з планування кар'єри	Наявність системи з планування кар'єри	Спеціальне значення	Наявна
Розробка системи оцінки персоналу	Наявність чіткого переліку оцінок ефективності роботи персоналу	Спеціальне значення	Наявний
Впровадження системи винагород персоналу	Наявність чіткої системи винагород	Спеціальне значення	Наявна
Впровадження корпоративної культури	Наявність документа що описує корпоративну культуру	Спеціальне значення	Наявний
Впровадження додаткових джерел пошуку кандидатів	Кількість нових джерел залучення кандидатів	Одиниці	2
Розробка тестування з англійської мови	Наявність тесту з англійської мови	Спеціальне значення	Наявний
Розробка тестування з навичок з розв'язання задач	Наявність тесту з англійської мови	Спеціальне значення	Наявний
Розробка тестування технічних навичок	Наявність тесту з технічних навичок	Спеціальне значення	Наявний
Впровадження тестування кандидатів	Кількість тестів	Одиниці	3

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
Доукомплектація адміністративного персоналу	Кількість працюючих працівників у відділі збуту продукції разом з HR-менеджером	Одиниці	3
Доукомплектація IT-відділу	Кількість працюючих працівників в IT-відділі	Одиниці	16
Підвищення рівня володіння англійською мовою всіма працівниками IT-відділу до Upper-Intermediate	Кількість працівників в IT-відділі, що володіють англійською мовою на рівні Upper-Intermediate	Одиниці	16
Підвищення рівня технічних навичок	Кількість працівників IT-відділу, що працювали станом на 01.04.2024 та мають мінімум 2 сертифікати від Microsoft	Одиниці	5
Збільшення кількості дійсних мотиваторів	Кількість дійсних мотиваторів в системі мотивації персоналу	Одиниці	4
Збільшення кількості гігієнічних чинників	Кількість гігієнічних чинників в системі мотивації персоналу	Одиниці	9
Доукомплектація штату персоналу	Одночасно досягнуті цілі з доукомплектації адміністративного персоналу та IT-відділу	Спеціальне значення	Так
Підвищення кваліфікації працівників IT-відділу	Одночасно досягнуті цілі з підвищення рівня володіння англійською мовою та підвищення технічних навичок	Спеціальне значення	Так
Покращення системи мотивації персоналу	Плинність кадрів	Відсотки	10
Покращення системи залучення персоналу	Відсоток працівників, що успішно пройшли випробувальний термін	Відсотки	90

Отже, кожна ціль має свій показник, за яким можна вимірювати прогрес її досягнення або зрозуміти що вона є досягнутою. Більшість показників ефективності визначених цілей є кількісними та дають змогу вимірювати прогрес спираючись на такі одиниці виміру як одиниці чи відсотки. В той же час 10 з 26 цілей вимірюються за спеціальними значеннями, які, як правило, вказують на факт здійснення певних заходів.

3.2. Розробка рекомендацій щодо кадрової політики Підприємства X

Важливим елементом стратегії управління персоналом підприємства є кадрова політика, яка буде враховувати стратегічні цілі підприємства в напрямку управління персоналом та адаптувати під них інструменти та підходи управління людськими ресурсами.

Згідно з розробленою стратегією управління персоналом, Підприємство X має найняти нового спеціаліста – HR-менеджера. Враховуючи особливості побудованої стратегії управління персоналом, автором рекомендовано встановити такі вимоги до кандидатів на цю посаду:

- Досвід роботи в галузі управління персоналом більше 3 років.
- Ступінь вищої освіти не нижче бакалавра за спеціальностями 073 Менеджмент або 053 Психологія.
- Володіння англійською мовою на рівні не нижче за Upper-Intermediate.
- Знання психології управління та сучасних інструментів мотивації.
- Розуміння особливостей галузі інформаційних технологій та управління персоналом в умовах дистанційного формату роботи.
- Ініціативність, ерудованість та аналітичний склад розуму.

У зв'язку з появою цієї посади, також буде змінено розподіл функцій управління персоналом на підприємстві. Оновлену матрицю відповідальності щодо завдань управління персоналом на Підприємстві X з появою HR-менеджера представлено у табл. 3.3. Порівняно з поточним розподілом завдань управління персоналом, що наведено в табл. 2.6, оновлений розподіл спрямований на переспрямування завдань управління персоналом з директора та операційного директора на HR-менеджера. В директора залишаються лише ті завдання, що пов'язані з плануванням структури персоналу та його функціями, як керівника IT-відділу. Операційний директор також тепер має лише ті завдання з управління персоналом, що тісно пов'язані з загальним операційним управлінням: оцінювання ефективності та оплата праці.

Таблиця 3.3

Нова матриця відповідальності щодо завдань управління персоналом

Завдання управління персоналом	HR-менеджер	Директор	Операційний директор	Менеджер проектів	Бізнес-аналітик
Залучення персоналу	+	+			
Адаптація персоналу	+				
Утримання персоналу	+				
Розвиток персоналу	+	+			+
Мотивація персоналу	+		+		
Планування структури персоналу		+			
Оцінювання персоналу	+		+	+	
Забезпечення здорової атмосфери в колективі	+				
Контроль персоналу	+			+	

Також, у зв'язку з появою HR-менеджера та враховуючи цілі стратегії управління персоналом рекомендовано змінити підходи й методи управління персоналом в таких напрямках:

- Залучення персоналу.
- Мотивація персоналу.
- Розвиток персоналу.

Наразі залучення персоналу відбувається лише директором та операційним директором, при цьому використовується лише два джерела пошуку клієнтів: рекомендації від поточних працівників та платформа для пошуку роботи Work.ua. Автором рекомендовано передати всі обов'язки операційного директора при залученні персоналу HR-менеджеру. При цьому для набору кандидатів на посаду рекомендовано також використовувати такі інструменти для пошуку, як соціальна мережа LinkedIn та платформу для пошуку роботи Djinni. LinkedIn є основною соціальною мережею для

налагодження зв'язків між різними спеціалістами, а Djinni є спеціалізованою платформою для пошуку роботи саме в галузі ІТ.

Також, рекомендовано під час процесу залучення персоналу використовувати три тестування для кандидатів: на рівень володіння англійською мовою, на навички з розв'язання задач та на рівень технічних навичок. Тестування на рівень володіння англійською мовою та навички з розв'язання задач варто застосовувати для всіх працівників, як технічних, так і нетехнічних. Саме ці тестування допоможуть відібрати тих працівників, які допоможуть досягти ціль зі зростання частки іноземних клієнтів, та тих, хто може постійно працювати над різними проектами й знаходити нестандартні рішення. При цьому, тестування технічних навичок варто застосовувати лише для кандидатів на посади в ІТ-відділі.

З метою подолання слабкої сторони, що полягає в недостатній технічній кваліфікації працівників ІТ-відділу, рекомендовано залучити частину технічних спеціалістів з рівнем навичок Senior. Враховуючи планову кількість залученого персоналу, рекомендовано залучити 2 бізнес-аналітиків та одного розробника з таким рівнем, при цьому, ще 2 бізнес-аналітики та один розробник повинні мати рівень навичок не нижче Middle. Інших двох бізнес-аналітиків підприємство може найняти з рівнем Junior або Trainee. При цьому, рівень обох нових менеджерів проектів також має бути на рівні Middle.

Враховуючи запропоновані зміни, автором рекомендовано застосовувати таку модель залучення персоналу, що зображено на рис. 3.6. Отже, зміни моделі залучення персоналу полягають у зміні учасників цього процесу, додаванні нових етапів та зміні деяких вже існуючих етапів.

Поточна модель мотивації персоналу має недоліки в недостатньо сильних гігієнічних чинниках мотивації, що не дозволяє якісно утримувати персонал та призводить до досить високого показника плинності кадрів. Враховуючи особливу цінність працівників в умовах війни, що спричинене дефіцитом трудових ресурсів на ринку праці, автором рекомендовано додати такі гігієнічні чинники до системи мотивації персоналу, як преміювання

працівників, компенсація робочого обладнання, купівля абонементів до спортзалу для працівників, подарунки працівникам на свята та оплату сеансів психолога.

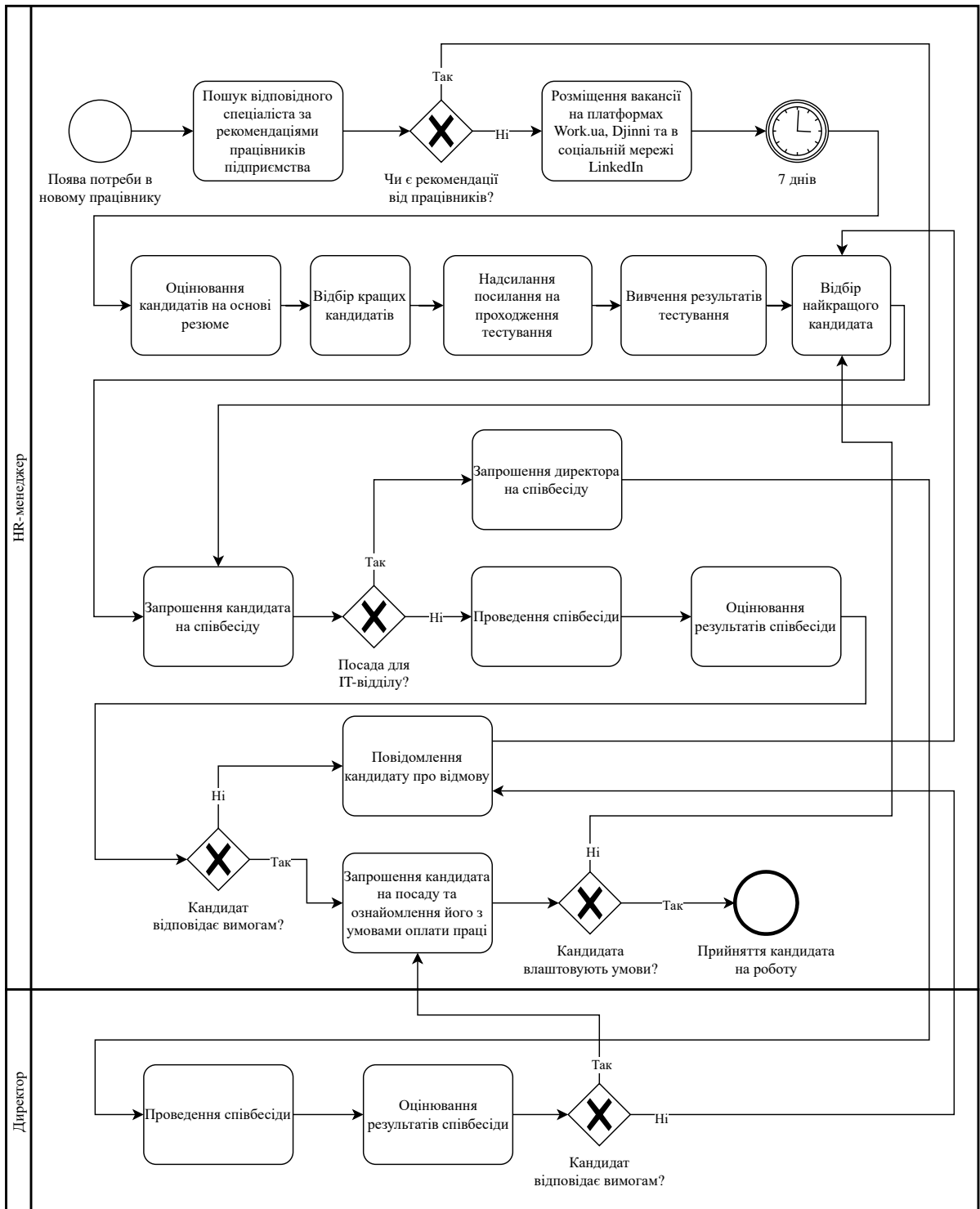


Рис. 3.6. Оновлена модель залучення персоналу на Підприємстві X (створено автором)

Преміювання працівників передбачає встановлення премій за перевиконання плану робіт або високу якість виконаної роботи. Оскільки підприємство не має наразі матеріальних заохочувань для працівників, це може стати хорошим стимулом для працівників працювати більш продуктивно.

Наразі робота здійснюється на власних пристроях працівників, які підлягають зносу внаслідок інтенсивної роботи, при цьому працівники оновлюють комп'ютерне обладнання за власні кошти. Отже, компенсація вартості робочого обладнання може стати серйозним матеріальним заохоченням. Здійснюватися воно може повністю або частково, залежно від вартості пристрою, який використовує працівник.

Особливостями роботи в галузі інформаційних технологій, особливо при дистанційному форматі роботи, є сидяча робота, яка в довгостроковій перспективі призводить до проблем з фізичним здоров'ям працівників. Забезпечення персоналу абонементом до спортивної зали для заняття різними фізичними активностями буде хорошим гігієнічним чинником, адже підприємство таким чином допоможе працівникам забезпечити свою базову потребу в підтримці фізичного здоров'я та компенсує їм витрати на це.

Подарунки для працівників з боку підприємства на свята, такі як Новий рік чи Різдво, є досить сильним засобом утримання персоналу та підвищення його лояльності, адже викликатимуть позитивні емоції, що будуть асоціюватися з підприємством та колективом.

Оплата відвідувань сеансів психолога також може бути застосована як фактор мотивації працівників, які потребують таких послуг. Окрім матеріальної складової таких заходів мотивації, працівник буде відчувати, що підприємство піклується про його стан, що має підвищити його лояльність до підприємства. Для компанії окрім підвищення лояльності працівника, такі заходи також дозволять впоратися з одним із негативних факторів впливу війни, а саме погіршення психологічного стану населення, який призводить до зниження продуктивності праці.

Окрім гігієнічних чинників, автором рекомендовано додати дійсні мотиватори, які сприятимуть підвищенню лояльності працівників та продуктивності їхньої праці. Рекомендовано впровадити систему планування кар'єри працівників, яка дозволить будувати чіткий план професійного зростання персоналу. При цьому, вона має бути прозорою та чітко зрозумілою для працівників, щоб вони розуміли чого саме вони мають досягти аби отримати підвищення у своїй кар'єрі.

Нова модель мотивації персоналу Підприємства Х з врахуванням пропозицій автора щодо інструментів мотивації зображено на рис. 3.7.



Рис. 3.7. Оновлена модель мотивації персоналу Підприємства Х
(створено автором)

Розвиток персоналу згідно з розробленою стратегією управління персоналу фокусується переважно на розвитку працівників ІТ-відділу й передбачає два напрямки: підвищення рівня володіння англійською мовою та підвищення рівня технічних навичок. Для підвищення рівня англійської мови рекомендовано оплатити курси з англійської мови в школі англійської мови для працівників, що потребують його підвищення до Upper-Intermediate. При цьому, інструментом контролю будуть оцінки викладачів в школі, а фактом досягнення потрібного рівня буде отримання цими працівниками мовних сертифікатів від школи про досягнення рівня володіння англійською B2.

Для підвищення технічних навичок рекомендовано використовувати ту саму платформу, що підприємство використовує зараз – Microsoft Learn, оскільки там міститься найбільша кількість різних навчальних матеріалів для галузі, в якій працює підприємство. Однак, має змінитися підхід щодо вибору курсів для проходження. Наразі працівники самостійно обирають курси, а директор лише погоджує їх, однак автором рекомендовано обирати курси саме директором підприємства. Такий підхід дозволить розвивати працівників за тими напрямками, які будуть більше актуальні для підприємства та дозволить досягти стратегічної цілі зі збільшення частки послуг з автоматизації бізнес-процесів в інших напрямках. Також, рекомендовано розвивати технічні навички не тільки серед бізнес-аналітиків, а й серед інших працівників ІТ-відділу: розробників та менеджерів проектів. Модель розвитку працівників за такого підходу представлено на рис. 3.8.

Також, рекомендовано впровадити заходи з мотивації розвитку персоналу, для того щоб працівники швидше проходили курси та розвивалися у визначених напрямках. Такими заходами може бути єдиноразове матеріальне стимулювання, підвищення заробітної плати або кар'єрне просування. При цьому, такі заходи мають стосуватися не лише підвищення рівня технічних навичок, а й для тих працівників, що мають підвищити свій рівень володіння англійською мовою.

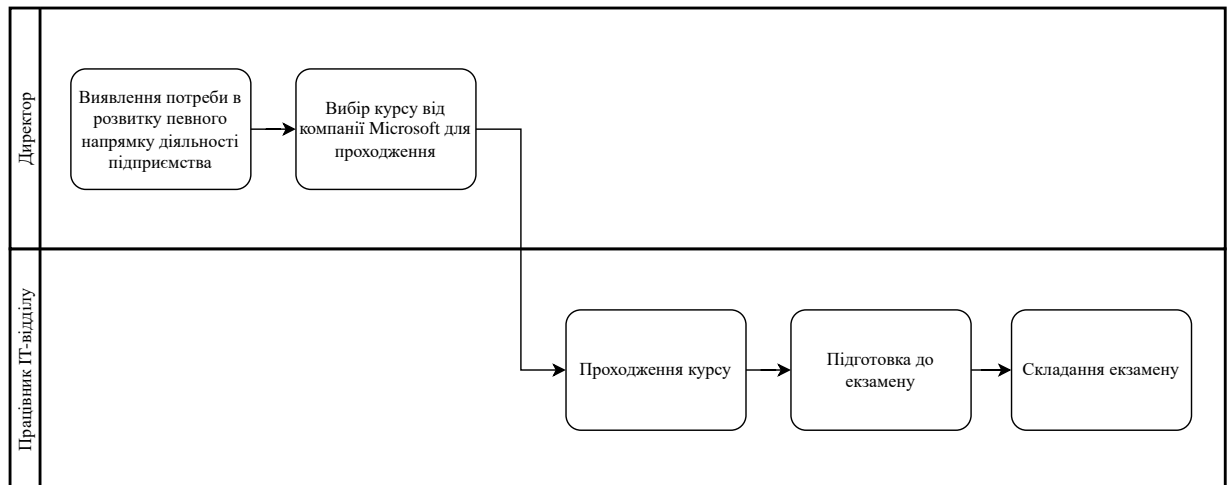


Рис. 3.8. Модель розвитку працівників ІТ-відділу Підприємства Х
(створено автором)

Важливим елементом кадрової політики також є корпоративна культура, яка буде визначати основні цінності, які розділяють усі працівники та керуються ними при взаємодії один з одним. Автором рекомендовано впровадити та розвивати таку корпоративну культуру на Підприємстві Х, яка за типологією Ч. Хенді має назву «Культура задачі», або «культура Афіни» [56]. За таким підходом, основними принципами управління персоналом та взаємодії працівників в колективі мають бути:

- Повага до творчих підходів та ініціативності працівників.
- Винагороди та визнання досягнень працівників.
- Меритократія – просування отримують найдостойніші.
- Обмін знаннями.
- Демократичний підхід в ухваленні рішень.
- Сприяння професійному розвитку.

Саме така корпоративна культура дозволить зберегти здорову атмосферу в середині колективу при розширенні розміру підприємства. Окрім цього, вона сприятиме професійному розвитку працівників завдяки обміну знаннями та поваги до професіоналізму працівників.

3.3. Оцінювання ефективності запропонованих заходів

Розроблена стратегія управління персоналом для Підприємства X передбачає цілий перелік заходів, які рекомендовано впровадити в діяльності підприємства протягом трьох років. Для оцінювання ефективності, автором було прораховано витрати на впровадження рекомендованих заходів та оцінено економічний і соціальний ефект цих заходів для підприємства.

Першою групою заходів є наймання трьох адміністративних працівників: HR-менеджера, менеджера з продажів та маркетолога. Витратами підприємства в цьому випадку будуть витрати на оплату праці цих спеціалістів. Для розрахунку оплати праці буде використано дані платформи Work.ua, яка вираховує середню заробітну плату різних спеціалістів на основі актуальних вакансій. Отже, в Україні середня місячна оплата праці посад «HR-менеджер», «менеджер з продажу» та «маркетолог» складає 22 500 грн, 27 500 грн та 27 500 грн відповідно [57-59]. Для розрахунку витрат на оплату праці цих спеціалістів, необхідно врахувати податки, які вираховуються до отримання вказаної зарплати: податок на доходи фізичних осіб (18%), військовий збір (1,5%) та єдиний соціальний внесок (22%).

Розраховано місячні витрати на оплату праці підприємства:

На HR-менеджера: $(22500/(1-0,18-0,015))*1,22 = 34\ 099,38$ грн

На менеджера з продажів: $(27500/(1-0,18-0,015))*1,22 = 41\ 677,02$ грн

На маркетолога: $(27500/(1-0,18-0,015))*1,22 = 41\ 677,02$ грн

Згідно з розробленою стратегією управління персоналом, HR-менеджера підприємство має найняти через місяць після початку її втілення, а менеджера з продажів та маркетолога через 3 місяці. Отже, планова тривалість перебування на посадах HR-менеджера, менеджера з продажів та маркетолога складає 35, 33 та 33 місяців відповідно. На основі цього розраховано витрати на оплату праці при горизонті планування на 3 роки:

$$35*34099,38 + 33*41677,02 + 33*41677,02 = 3\,944\,161,62 \text{ грн}$$

Отже, витрати на оплату праці HR-менеджера, менеджера з продажів та маркетолога за три роки стратегії управління персоналом складуть орієнтовно 3 944 161,62 грн, однак при цьому не враховано премії, надбавки, доплати та підвищення заробітної плати.

Поява HR-менеджера, менеджера з продажів та маркетолога в структурі персоналу Підприємства X значно покращить ефективність управління персоналом, реалізації та просування продукції підприємства. Окрім цього, внаслідок появи цих спеціалістів, зменшиться концентрація цих важливих для підприємства функцій на директорі, який наразі підлягає мобілізації, і в разі настання якої ефективність діяльності підприємства може сильно знизитися.

Другою групою заходів є наймання додаткових працівників до ІТ-відділу підприємства: 6 бізнес-аналітиків, 2 розробників та 2 менеджерів проектів. Згідно з даними платформи Work.ua, середня заробітна плата таких спеціалістів по Україні складає 40 000 грн, 57 500 грн та 32 500 грн відповідно [60-62].

Розраховано місячні витрати на оплату праці підприємства з врахуванням податків:

$$\text{На бізнес-аналітика: } (40000/(1-0,18-0,015))*1,22 = 60\,621,12 \text{ грн}$$

$$\text{На розробника: } (57500/(1-0,18-0,015))*1,22 = 87\,142,86 \text{ грн}$$

$$\text{На менеджера проектів: } (32500/(1-0,18-0,015))*1,22 = 49\,254,66 \text{ грн}$$

Згідно з розробленою стратегією управління персоналом, працівники ІТ-відділу будуть найматися поступово протягом трьох років, тому при розрахунку загальних витрат на оплату праці цих спеціалістів буде обрано середній період перебування цих спеціалістів на посадах – 18 місяців. Таким чином, розрахуємо загальні витрати на оплату праці нових працівників ІТ-

відділу з врахуванням середнього терміну їх перебування на посаді та їхньої кількості:

$$18*6*60621,12 + 18*2*87142,86 + 18*2*49254,66 = 11\,457\,391,68 \text{ грн}$$

Отже, загальні витрати на оплату праці нових працівників ІТ-відділу за три роки стратегії управління персоналом складуть орієнтовно 11 457 391,68 грн, однак при цьому не враховуються премії, надбавки, доплати та підвищення заробітної плати.

Поява цих спеціалістів дозволить значно підвищити виробничу потужність підприємства та дозволить йому розвиватися в нових напрямках діяльності. Розрахуємо додатковий дохід підприємства внаслідок збільшення кількості виробничого персоналу, враховуючи його кількість, середні терміни перебування цих спеціалістів на посадах та доходу за один місяць роботи працівника:

$$18*6*128*40 + 18*2*128*40 + 18*2*128*40 = 921\,600 \text{ дол. США}$$

Отже, залучення додаткових технічних працівників для Підприємства Х принесе додатковий дохід у розмірі орієнтовно 921 600 дол. США протягом трьох років. Курс гривні до долара, встановлений Національним банком України станом на 06.05.2024 складає 39,3969 грн за 1 дол. США [63]. На основі цього розрахуємо розмір додаткового доходу внаслідок залучення нових працівників до ІТ-відділу в гривні:

$$921600*39,3969 = 36\,308\,183,04 \text{ грн}$$

Отже, залучення нових спеціалістів до ІТ-відділу принесе підприємству орієнтовно 36 308 183,04 грн додаткового доходу протягом трьох років, однак при цьому не враховано девальвацію гривні відносно долара США протягом

трьох років. Загалом, додатковий дохід внаслідок залучення додаткового виробничого персоналу більший у 3,17 разів за загальні витрати на оплату праці на нього.

Також, поява більшої кількості виробничого персоналу дозволить підприємству знизити негативний ефект від різкої втрати працівників внаслідок мобілізації, оскільки наразі при мобілізації одного технічного спеціаліста підприємство втратить орієнтовно 20% виробничої потужності, а при збільшенні кількості до 15, згідно з розробленою стратегією управління персоналом, втрата одного такого працівника призведе до зниження виробничої потужності орієнтовно лише на 6,7%.

Третім заходом є підвищення рівня володіння англійською мовою до Upper-Intermediate для трьох поточних працівників, два з яких мають рівень Intermediate, а один – Pre-Intermediate. Отже, один працівник має вивчити 2 рівні англійської мови, а інші два працівники – один рівень. За результатами дослідження Finance.ua цін послуг на вивчення англійської мови, станом на 14.08.2023 вартість вивчення одного рівня англійської мови на спеціальних курсах в школах англійської мови складала від 4 750 грн до 8 050 грн [64]. Враховуючи середню вартість курсів за вивчення одного рівня англійської мови та кількість необхідних рівнів для вивчення працівниками, розраховано вартість такого навчання:

$$((4750+8050)/2)*4 = 25\ 600 \text{ грн}$$

Отже, витрати підприємства на підвищення рівня англійської мови в зазначених працівників складуть 25 600 грн. При цьому, підвищення рівня знань англійської мови дозволить залучати цих працівників до проектів з іноземними замовниками та полегшить їм розуміння технічної документації, що є важливим для їхнього саморозвитку.

Четвертим заходом є підвищення технічних навичок поточних працівників IT-відділу. Враховуючи встановлену ціль з отримання 2

сертифікатів та кількість працівників, на яку розповсюджується ця ціль, загалом підприємство має оплатити 10 екзаменів з отримання сертифікатів. Вартість складання одного іспиту від Microsoft складає 79 доларів США. Витрати на підготовку до іспитів для підприємства відсутні, адже курси від Microsoft є безкоштовними [55]. Отже, загальні витрати підприємства на підвищення рівня технічних навичок складатимуть 790 доларів США. Враховуючи курс гривні станом на 06.05.2024, вартість в гривні складатиме 31 123,55 грн.

Підвищення рівня технічних навичок працівників ІТ-відділу дозволить підприємству позбутися слабкої сторони, що полягає в недостатній кваліфікації працівників ІТ-відділу. Окрім цього, це також підвищить престижність підприємства на ринку та стимулюватиме потенційних клієнтів співпрацювати з підприємством, яке має сертифікованих спеціалістів. Також, працівники стануть більш кваліфікованими спеціалістами та зможуть брати участь у більш складних проектах.

П'ятою групою заходів є збільшення кількості гігієнічних чинників мотивації персоналу. До таких заходів належать преміювання працівників, компенсація робочого обладнання, купівля абонементів до спортзали для працівників, подарунки працівникам на свята та оплату сеансів психолога.

Преміювання працівників призведе до підвищення витрат на оплату праці працівників залежно від розробленої в майбутньому підприємством політики преміювання працівників. В той же час, преміювання дозволить збільшити обсяг зароблених грошей працівниками, що є фактором утримування персоналу в компанії.

Компенсація робочого обладнання призведе до додаткових витрат підприємства. Автором рекомендовано виплачувати працівникам компенсації вартості їхнього робочого обладнання в розмірі 10 000 грн на кожного працівника щороку. Враховуючи поточний розмір штату персоналу, який складає 8 працівників, наймання майже одразу трьох нових адміністративних працівників та середню тривалість займання посад десятьма новими

працівниками IT-відділу, розраховано витрати підприємства протягом трьох років:

$$3*8*10000 + 3*3*10000 + 1,5*10*10000 = 480\ 000 \text{ грн}$$

Отже, загальні витрати на компенсацію робочого обладнання працівникам протягом трьох років складуть 480 000.

Купівля абонементів до спортивної зали також збільшить витрати підприємства. Середня вартість місячного абонементу до спортзали в Україні, станом на 17.03.2023 складає 600 грн [65]. Враховуючи середню кількість працівників з попередніх розрахунків, розраховано витрати підприємства X на впровадження цього чинника мотивації протягом трьох років:

$$36*8*600 + 35*1*600 + 33*2*600 + 18*10*600 = 341\ 400 \text{ грн}$$

Отже, загальні витрати підприємства на купівлю абонементів до спортзали для працівників за 3 роки орієнтовно складуть 341 400 грн, однак при цьому не враховані темпи зростання цін на подібні послуги.

На купівлю подарунків працівникам з боку підприємства, автором рекомендується витратити 1 000 грн щороку на кожного працівника. При цьому, дарувати їх рекомендовано лише на одне свято – Новий рік. Враховуючи орієнтовну середню кількість персоналу, що припадає на кожний Новий рік в період дії розробленої стратегії, розраховано витрати на подарунки працівникам:

$$13*1000+16*1000+20*1000 = 49\ 000 \text{ грн}$$

Отже, загальні витрати підприємства на купівлю подарунків працівникам на свята Нового року за 3 роки орієнтовно складуть 49 000 грн.

Оплата сеансів психолога також призведе до витрат підприємства. За словами міністра охорони здоров'я України, станом на початок 2023 року психологічної допомоги потребували 14 млн українців, що складає орієнтовно третину населення [47]. Отже, можна припустити, що допомоги потребуватиме третина працівників. Середня вартість одного сеансу психолога в Києві складає 600 грн [66]. Автором припущено, що при зверненні до психолога працівнику доведеться відвідати в середньому 5 сеансів. Враховуючи це, розрахуємо витрати підприємства на забезпечення психологічної підтримки працівникам:

$$(1/3)*21*600*5 = 21\ 000 \text{ грн}$$

Таким чином, загальні витрати підприємства на оплату сеансів психолога для працівників, що потребують психологічної допомоги протягом трьох років складуть орієнтовно 21 000 гривень.

На основі розрахунків вище, розраховано загальні витрати підприємства на забезпечення нових гігієнічних чинників мотивації:

$$480000 + 341400 + 49000 + 21000 = 891\ 400 \text{ грн}$$

Загальні витрати підприємства X на реалізацію всіх додаткових гігієнічних чинників мотивації персоналу орієнтовно складають 891 400 грн протягом трьох років. Такі заходи спрямовані на утримання персоналу та підвищення лояльності працівників, що особливо важливо в умовах дефіциту трудових ресурсів на ринку праці спричиненого війною. При цьому, в розрахунках не враховані витрати на преміювання працівників, адже воно буде відбуватися після впровадження системи оцінювання ефективності роботи персоналу та преміювання.

Шостим заходом є збільшення кількості дійсних мотиваторів, для чого автором було запропоновано введення прозорої системи планування кар'єри

персоналу. Оскільки розробляти цю систему буде HR-менеджер в рамках своїх посадових обов'язків, цей захід не призведе до додаткових витрат для підприємства, адже витрати на оплату праці цього спеціаліста вже були враховані раніше. Завдяки впровадженню прозорої системи планування кар'єри персоналу, працівники матимуть чітке уявлення про можливості свого професійного зростання та розуміти чого вони мають досягти для просування у своїй кар'єрі. Це в свою чергу буде стимулювати персонал працювати ефективніше та проявляти більшу ініціативу у своїй роботі.

Сьомим заходом є впровадження використання нових інструментів для залучення персоналу – соціальну мережу LinkedIn та платформу для пошуку роботи Djinni. Розміщення одночасно лише однієї вакансії в LinkedIn є безкоштовним, що задовольняє темпи набору персоналу підприємством, враховуючи розроблену стратегію управління персоналом [67]. Вартість залучення кандидата через платформу Djinni складає 20% від суми зарплатних очікувань найнятого кандидата [68]. Припускаючи, що через платформу Djinni буде залучено третину нових працівників, а зарплатні очікування будуть збігатися з середніми зарплатами згідно з даними платформи Work.ua, розраховано вартість використання платформи Djinni для залучення персоналу:

$$(1/3)*0,2*(22500+27500+27500+6*40000+2*57500+2*32500) = 33\ 166,66$$

грн

Отже, загальні витрати на використання додаткових сервісів для залучення персоналу, орієнтовно будуть складати 33 166,66 грн за три роки. При цьому, використання цих сервісів полегшить процес пошуку кандидатів, що особливо є актуальним в умовах дефіциту трудових ресурсів на ринку праці внаслідок війни.

Восьмим заходом є впровадження тестування під час залучення персоналу. Загалом рекомендовано впровадити два тестування при залученні

працівників на будь-яку посаду та додаткове тестування з технічних навичок при наборі працівників на посади до ІТ-відділу. Додаткові витрати на впровадження тестування не передбачені, адже це є функціональними обов'язками HR-менеджера, витрати на оплату праці якого вже враховані при оцінці витрат. Водночас, тестування різного роду навичок дозволить скоротити час на залучення нових працівників завдяки відсіюванню кандидатів до співбесід. При цьому, нове тестування з навичок з розв'язання задач дозволить додатково перевіряти в кандидатів компетенцію, яка є дуже важливою, враховуючи галузь діяльності Підприємства Х.

Впровадження заходів з мотивації розвитку персоналу призведе до збільшення витрат підприємства у випадку, якщо такими заходами буде матеріальне стимулювання, таке як підвищення заробітної плати чи єдиноразові премії. Водночас ці заходи дозволять пришвидшити темпи розвитку працівників, що матиме вплив на загальну ефективність діяльності підприємства внаслідок зростання компетентності персоналу.

Витрати підприємства на впровадження запропонованих автором заходів було узагальнено у табл. 3.4

Таблиця 3.4

Витрати Підприємства Х на впровадження рекомендованих заходів

Захід	Витрати підприємства, грн
Наймання адміністративних працівників	3 944 161,62
Наймання працівників до ІТ-відділу	11 457 391,68
Підвищення рівня володіння англійською мовою до Upper-Intermediate для трьох поточних працівників	25 600
Підвищення технічних навичок поточних працівників ІТ-відділу	31 123,55
Збільшення кількості гігієнічних чинників мотивації персонал	891 400
Впровадження використання нових інструментів для залучення персоналу	33 166,66
Всього:	16 382 843,51

Отже, загальні витрати Підприємства Х на реалізацію запропонованих заходів орієнтовно складають 16 382 843,51 грн. При цьому, в структурі витрат

не враховано заходи з преміювання працівників, підвищення заробітної плати персоналу та зміну вартості гривні відносно долара США.

Доходи підприємства внаслідок впровадження запропонованих заходів складуть орієнтовно 36 308 183,04 грн. Цими доходами є додатковий дохід, який потенційно може отримати підприємство внаслідок збільшення кількості виробничого персоналу. При цьому, в прогнозованому доході не враховано підвищення ефективності роботи підприємства та персоналу, внаслідок чого вони можуть бути більшими за прогнозоване значення.

Враховуючи орієнтовні прогнозовані доходи та витрати, розраховано рентабельність запропонованих заходів:

$$(36308183,04 - 16382843,51) / 36308183,04 = 0,5488 \text{ або } 54,88\%$$

Окрім цього, підприємство отримує такий соціальний ефект внаслідок впровадження рекомендованих заходів:

- розвантаження посадових обов'язків директора;
- зменшення концентрації важливих функцій на директорі;
- зменшення розміру шкоди ризику мобілізації працівників;
- покращення процесу залучення персоналу;
- підвищення ефективності маркетингової діяльності;
- підвищення ефективності управління персоналом;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- оптимізація процесу залучення персоналу;
- збільшення кількості факторів утримання персоналу;
- зниження ризику падіння продуктивності персоналу внаслідок погіршення психологічного стану працівників;
- збільшення кількості дійсних мотиваторів.

Висновки до розділу 3

На основі результатів проведеного дослідження в розділі 2, автором було розроблено стратегію управління персоналом для Підприємства Х. В рамках розробки стратегії управління персоналом було визначено цілі управління персоналом підприємства на наступні 3 роки, враховуючи поточну систему управління персоналом та загальні стратегічні цілі Підприємства Х. Загалом, було виділено 26 цілей, для кожної з яких автором було визначено терміни досягнення, відповідальну особу за досягнення, релевантний показник ефективності та його цільове значення.

Для підтримки стратегії управління персоналом було розроблено кадрову політику Підприємства Х, яка містить в собі вимоги до кандидата на посаду HR-менеджера, зміну розподілу завдань управління персоналом серед працівників підприємства, оптимізацію моделі залучення персоналу, оптимізацію моделі мотивації персоналу, оновлення інструментів мотивації персоналу та формалізовану корпоративну культуру.

Було оцінено ефективність запропонованих заходів шляхом оцінки розміру витрат на впровадження цих заходів, розміру додаткового доходу та визначення соціального ефекту. Загальні витрати на впровадження запропонованих заходів складають орієнтовно 16 382 843,51 грн протягом трьох років, при доходах за аналогічний період у розмірі 36 308 183,04 грн. Рентабельність запропонованих заходів складає 54,88%. Соціальний ефект запропонованих заходів виявлено в 11 аспектах.

ВИСНОВКИ

У даній кваліфікаційній роботі було досліджено теоретичні й практичні основи стратегічного управління персоналом та розроблено стратегію управління персоналом на Підприємстві Х в умовах війни.

В результаті визначення ролі та сутності управління персоналом на підприємстві, автором було з'ясовано, що управління персоналом – це система взаємопов'язаних підходів, методів, практик, інструментів та принципів управлінської діяльності, що спрямована на ефективне використання та розвиток людських ресурсів організації з метою забезпечення її діяльності. Основною ціллю управління персоналом при цьому є ефективне використання людських ресурсів для забезпечення діяльності підприємства. Завданнями управління персоналом є: залучення персоналу, адаптація персоналу, утримання персоналу, розвиток персоналу, мотивація персоналу, планування структури персоналу, оцінювання персоналу, забезпечення здорової атмосфери колективі, забезпечення безпеки персоналу та управління брендом роботодавця.

При характеристиці стратегічного управління персоналом було виявлено, що стратегія управління персоналом – це певний алгоритм конкретних кроків щодо завдань управління персоналом, які спрямовані на досягнення цілей в напрямі управління персоналом та є узгоджені із загальною стратегією підприємства. Стратегії управління персоналом можуть бути загальними, що охоплюють всі завдання управління персоналом підприємства, та специфічними, які спрямовані на досягнення цілей в конкретних напрямках управління людськими ресурсами. Основою стратегічного управління персоналом є розуміння, що персонал є цінним активом, завдяки якому підприємство може досягти своїх стратегічних цілей.

Автором було визначено методологію розробки стратегії управління персоналом, згідно з якою, цей процес складається з семи етапів: аналіз місії та загальних цілей підприємства; аналіз персоналу та поточної системи

управління персоналом; аналіз факторів зовнішнього середовища підприємства, що впливають на управління персоналом; визначення довгострокових цілей управління персоналом; декомпозиція цілей; визначення КРІ, термінів та відповідальних осіб за досягнення цілей; розробка кадрової політики. Також, було виявлено фактори зовнішнього середовища, що з'явилися з початком повномасштабного вторгнення та мають вплив на управління персоналом: загроза життю та здоров'ю персоналу, погіршення ментального здоров'я населення, дефіцит трудових ресурсів на ринку праці, мобілізація населення, оголошення тривог та зміна трудового законодавства.

При наданні загальної та економічної характеристики Підприємства Х, було виявлено, що це українська компанія, яка надає послуги з розробки та впровадження рішень для цифровізації бізнес-процесів компаній-клієнтів. Підприємство не має офісу та працює повністю в дистанційному форматі роботи. Стратегічними цілями підприємства протягом наступних трьох років є: зростання виробничої потужності в 3 рази; збільшення частки іноземних клієнтів до 50%; розвиток інших напрямків діяльності, таких як впровадження інших систем з автоматизації бізнесу до 40%.

Характеристика персоналу Підприємства Х показала, що наразі на підприємстві працює 8 працівників, що є більшим в 2,67 рази за аналогічний показник попереднього року. Потенціал персоналу підприємства є досить великим, враховуючи освіту та високу кваліфікацію деяких працівників. Водночас слабкими місцями персоналу є низька кваліфікація працівників ІТ-відділу, недостатній рівень володіння англійською мовою деякими працівниками та відсутність в структурі персоналу фахівців з просування продукції та управління персоналом. Також, було виявлено що підприємство схильне до значного ризику зниження ефективності діяльності через високу концентрацію важливих функцій на працівниках, які підлягають мобілізації.

В результаті аналізу системи управління персоналом Підприємства Х, автором було виявлено, що підприємство має лінійну організаційну структуру. Більшість функцій з управління персоналом наразі розподілені між

директором підприємства та операційним директором. Автором було побудовано моделі залучення, розвитку та мотивації персоналу, що дало змогу виявити недоліки в цих напрямках управління персоналом. Було виявлено, що підприємство мінімізувало вплив таких негативних факторів зовнішнього середовища, як загроза життю й здоров'ю працівників та переривання робочих процесів внаслідок оголошення тривоги. Водночас підприємство досі не адаптувалося до таких викликів, як мобілізація працівників, погіршення психологічного стану працівників та дефіцит трудових ресурсів на ринку праці.

При визначенні стратегічних цілей стратегії управління персоналом на Підприємстві Х автором було виявлено 4 основні цілі стратегії управління персоналом для Підприємства Х на наступні 3 роки. Цілі було визначено з метою подолання слабких сторін системи управління персоналом, мінімізації негативного впливу факторів зовнішнього середовища на систему управління персоналом та сприяння досягненню загальних стратегічних цілей підприємства. Провівши декомпозицію основних цілей, було визначено 26 цілей та сформовано алгоритм їх досягнення через побудовану карту цілей. Для кожної цілі також було встановлено терміни досягнення, відповідальну особу за досягнення, показники ефективності та цільові значення цих показників.

При розробці рекомендацій щодо кадрової політики Підприємства Х, автором було визначено вимоги до кандидатів на посаду HR-менеджера та сформовано нову матрицю відповідальності щодо завдань управління персоналом, враховуючи появу фахівця з управління людськими ресурсами. Окрім цього, було запропоновано вдосконалення моделей залучення, мотивації та розвитку персоналу в рамках розробленої стратегії управління персоналом. Також, було запропоновано тип корпоративної культури та основні цінності, якими мають керуватися всі працівники в рамках розробленої стратегії.

Оцінюючи ефективність запропонованих заходів, автором було прораховано орієнтовні витрати на здійснення заходів в рамках розробленої стратегії управління персоналом, які при горизонті планування на три роки склали 16 382 843,51 грн. Внаслідок збільшення чисельності виробничого персоналу було пораховано орієнтовний додатковий дохід підприємства внаслідок збільшення виробничої потужності, який склав 36 308 183,04 грн. Рентабельність запропонованих заходів склала 54,88%. Соціальний ефект запропонованих заходів полягає в підвищенні ефективності різних напрямів управління персоналом Підприємства X та мінімізації впливу негативних факторів зовнішнього середовища спричинених війною на систему управління персоналом та працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.
2. Taylor Frederick. The principles of scientific management. Floating Press, 2012. 118 p.
3. Emerson H. Twelve principles of efficiency. Kessinger Publishing, 2003. 448 p.
4. Ford H. My Life & Work. William Heinemann, 1924.
5. Fayol H. General and industrial management. Pitman, 1949. 110 p.
6. Weber M. The theory of social and economic organizations. New York: Simon and Schuster, 2009. 448 p.
7. Mayo E. The human problems of an industrial civilization. Routledge, 2004. p. 204.
8. Maslow A. H. A theory of human motivation. Psychological Review. 1943. № 50. P. 370–396.
9. McGregor D. The human side of enterprise. New York: McGraw-Hill, 1960. 256 p.
10. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий та ін. ; за ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
11. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом : навч. посіб. КОНДОР, 2012. 310 с.
12. Управління персоналом: конспект лекцій : навч. посіб. / Л. С. Борданова та ін. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с.
13. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
14. Patterson D. Human resources management. 3rd ed. London, Ontario : Fanshawe College Pressbooks, 2023. 512 p. (Переклад здійснено автором)
15. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 248 с.

16. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. The motivation to work. 12th ed. New Jersey : Transaction Publishers, 2010. 180 p.
17. Соколовська В. В., Бабчинська О. І., Іванченко Г. В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. Агросвіт. 2019. № 20. С. 93–98. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.20.93
18. Управління персоналом: навч. посіб. / О. Г. Дейнека, Л. О. Позднякова, І. В. Паламарчук та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2019. – 226 с.
19. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. Економіка і суспільство. 2017. № 9. С. 712–715.
20. Кодекс законів про працю України : Кодекс України від 10.12.1971 р. № 322-VIII : станом на 24 груд. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 20.03.2024).
21. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 р. № 2136-IX : станом на 24 груд. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 20.03.2024).
22. Данилюк І., Бабала Л., Хома Н. HRM-системи управління персоналом. Економічний аналіз. 2022. Том 32. № 3. С. 240–246. DOI: 10.35774/econa2022.03.240
23. Dynamics 365 Human Resources. Microsoft : website. URL: <https://dynamics.microsoft.com/en-us/human-resources/overview/> (Last accessed: 01.04.2024).
24. Розкрийте потенціал своїх співробітників з AcademyOcean. AcademyOcean : вебсайт. URL: <https://academyocean.com/ua> (дата звернення: 01.04.2024).
25. Розвиток бізнесу за допомогою Microsoft Teams. Microsoft : вебсайт. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-teams/small-medium-business> (дата звернення: 01.04.2024).
26. Гусева Ю. М. Еволюція концепції стратегічного управління. Наукові праці НУХТ. 2007. №21. С. 39-42.
27. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : «Економічна думка», 2006. 390 с.

28. Armstrong M. Strategic human resource management: a guide to action. 4th ed. London : Kogan Page, 2008. 248 p.
29. Наумова О. О. Стратегії управління персоналом підприємства. Вчені записки Університету «КРОК». 2021. № 1 (61). С. 137–141. DOI:10.31732/2663-2209-2021-61-137-141
30. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. 551 с.
31. Біловол Р. І. Сутність кадрової стратегії підприємства та методичні засади її формування. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2011. № 4 (2). С. 225–228.
32. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства : монографія / Д. Є. Козенков та ін. Дніпро : Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.
33. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
34. Глебова А. О., Головка С. А. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях. Молодий вчений. 2015. № 12 (27). С. 159–164.
35. Петрова І. Ідентифікація стратегії управління персоналом: родові ознаки та видові відмінності. Україна: аспекти праці. 2011. № 5. С. 9–14.
36. Dyer L., Holder G. W. Toward a strategic perspective of human resource management. Ithaca, NY : Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, 1987.
37. Герасименко О. О., Герасименко Г. В. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Економіка. 2015. № 7 (172). С. 29–37.
38. Баценко Л. М., Шевченко М. А. Ключові показники ефективності управління персоналом. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2021. № 28. С. 251–257.

39. Бутенко І. А., Курносова А. В. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. Економічні інновації. 2015. № 60 (1). С. 66–74.
40. Гуменюк О. Г. Використання SWOT-аналізу як основного інструменту стратегічного управління. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 17. С. 281–285.
41. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : «Економічна думка», 2006. 390 с.
42. Doran G. T. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management review. 1981. No. 70. P. 35–36.
43. Крахмальова Н. А., Шевчук Ю. Формування стратегії підприємства. Матеріали ІІ Всеукраїнської наукової інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» : 7 грудня 2017 р. Київ: КНУТД, 2017. С. 90–94.
44. Загальна сума збитків, завдана інфраструктурі України, зросла до майже \$155 млрд – оцінка KSE Institute станом на січень 2024 року. Kyiv School of Economics : вебсайт. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-zroslo-do-mayzhe-155-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-sichen-2024-roku/> (дата звернення: 01.04.2024).
45. Бойко М. Росія вбила їх на роботі: скільки енергетиків загинуло в Україні під час ракетного терору. ТСН : вебсайт. URL: <https://tsn.ua/ato/rosiya-vbila-yih-na-roboti-skilki-energetikiv-zaginulo-v-ukrayini-pid-chas-raketnogo-teroru-2407726.html> (дата звернення: 01.04.2024).
46. Два роки енергії незламності ДТЕК. ДТЕК : вебсайт. URL: <https://dtek.com/anniversary-of-the-war/>. (дата звернення: 11.05.2024).
47. Прищепа Я. "14 млн українців потребують психологічної допомоги через війну" – Віктор Ляшко. Суспільне Новини : вебсайт. URL: <https://suspilne.media/357122-14-mln-ukrainsiv-potrebuut-psihologicnoi-dopomogi-cerez-vijnu-viktor-lasko/> (дата звернення: 17.03.2024).

48. Майже половина підприємств скаржиться на проблеми з пошуком персоналу. Укрінформ : вебсайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3855701-majze-polovina-pidpriemstv-skarzitsa-na-problemi-z-posukom-personalu.html> (дата звернення: 28.04.2024).
49. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо окремих питань проходження військової служби, мобілізації та військового обліку : Закон України від 11.04.2024 р. № 3633-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3633-20#Text> (дата звернення: 28.04.2024).
50. Буданов: «Чисельність Сил оборони перевищує мільйон. Жодна кампанія рекрутингу не покриє таких потреб — тільки мобілізація». LB.ua : вебсайт. URL: https://lb.ua/society/2023/12/17/589241_budanov_chiselnist_sil_oboroni.html (дата звернення: 28.04.2024).
51. Статистика повітряних тривог в Україні. Air-alarms.in.ua : вебсайт. URL: <https://air-alarms.in.ua/?from=2022-02-24&to=2024-03-31#statistic> (дата звернення: 03.04.2024).
52. Microsoft Planner. Manage all your work in a single, intelligent solution to stay on track and achieve more. Microsoft : website. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365/business/task-management-software> (Last accessed: 01.05.2024).
53. Microsoft Project. Meet the simple, powerful, reimagined Project for everyone. Microsoft : website. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/project/project-management-software> (Last accessed: 01.05.2024).
54. What is Virtual Appointments? Microsoft : website. URL: <https://support.microsoft.com/en-us/office/what-is-virtual-appointments-22df0079-e6d9-4225-bc65-22747fb2cb5f> (Last accessed: 01.05.2024).
55. Microsoft Learn. Розмаїття можливостей. Microsoft Learn : вебсайт. URL: <https://learn.microsoft.com/uk-ua/> (дата звернення: 01.05.2024).
56. Handy C. B. Gods of management: the changing work of organizations. Oxford : Oxford University Press, 1995. 254 p.

57. HR-менеджер: середня зарплата в Україні. Work.ua : вебсайт. URL: <https://www.work.ua/salary-hr-менеджер/> (дата звернення: 01.05.2024).
58. Менеджер з продажу: середня зарплата в Україні. Work.ua : вебсайт. URL: <https://www.work.ua/salary-менеджер+з+продажу/> (дата звернення: 01.05.2024).
59. Маркетолог: середня зарплата в Україні. Work.ua : вебсайт. URL: <https://www.work.ua/salary-маркетолог/> (дата звернення: 01.05.2024).
60. Бізнес-аналітик: середня зарплата в Україні. Work.ua : вебсайт. URL: <https://www.work.ua/salary-бізнес-аналітик/> (дата звернення: 01.05.2024).
61. Backend розробник: середня зарплата в Україні. Work.ua : вебсайт. URL: <https://www.work.ua/salary-backend+розробник/> (дата звернення: 01.05.2024).
62. Project manager: середня зарплата в Україні. Work.ua : вебсайт. URL: <https://www.work.ua/salary-project+manager/> (дата звернення: 01.05.2024).
63. Архів валютних курсів. Мінфін : вебсайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/exchange/archive/nbu/curr/2024-05-06/> (дата звернення: 10.05.2024).
64. Скільки коштує вивчити англійську мову в Україні? finance.ua : вебсайт. URL: <https://finance.ua/ua/goodtoknow/skilki-kosztue-vyvchyty-anglijsku> (дата звернення: 05.05.2024).
65. Зарплата удвічі вище, та є нюанси. Як відрізняються доходи та витрати на життя в Україні та Польщі – інфографіка. НВ : вебсайт. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/yak-vidriznyayutsya-dohodi-ta-vitrati-v-ukrajini-ta-polshchi-zhitlo-komunalka-transport-infografika-50311484.html> (дата звернення: 01.05.2024).
66. Психолог Київ 2024 - Ціни на Консультацію Психолога, Послуги і Допомога Психолога. Kabanchik.ua : вебсайт. URL: <https://kiev.kabanchik.ua/ua/category/uslugi-psihologa> (дата звернення: 06.05.2024).
67. Organ C. How Much Does It Cost To Post A Job On LinkedIn? Everything You Need To Know. Forbes Advisor : website. URL:

<https://www.forbes.com/advisor/business/linkedin-job-posting-cost/> (Last accessed: 06.05.2024).

68. Ischenko M. Нові ціни на Djinni. Блог Джина : вебсайт. URL: <https://djinniblog.substack.com/p/new-pricing-2023> (дата звернення: 06.05.2024).

69. Петруня Ю. Є., Коляда С. П., Ковтун Н. С. Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. 2-ге вид. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 210 с.

70. Porter M. E. *Competitive Strategy. Measuring Business Excellence*. 1997. Vol. 1, no. 2. P. 12–17.

71. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2022. № 27. С. 58–64.

72. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (дата звернення: 01.05.2024).

ДОДАТКИ

Сертифікат про участь у науковій конференції



Тези доповідей на науковій конференції

512

3. *Калініченко Л.Л., Гаврилова А.О. Особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємстві. Молодий вчений. 2017. № 4.4(44.4). С. 60-63.*

УДК 658.3:355.4

*Дражнер Д.В.,
здобувач вищої освіти,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ**

Повномасштабне вторгнення кардинально змінило умови ведення бізнесу в Україні: втрата основних фондів внаслідок окупації та ракетних ударів, відтік трудових ресурсів, зниження інвестиційного клімату, порушення ланцюгів постачання, зміна законодавства, мобілізація населення тощо. У зв'язку з цим керівництво українських підприємств змушене розробляти нові та коригувати вже існуючі стратегії бізнесу, які дозволять компаніям залишатися конкурентоспроможними та мінімізувати негативний вплив факторів війни. Враховуючи зростаючу частку роботи персоналу в загальній структурі створення цінності бізнесом в останні роки, управління цим ресурсом потребує стратегічного підходу, який має свої особливості в сучасних умовах.

Стратегія управління персоналом визначається як перелік методів та заходів для управління людськими ресурсами підприємства, що спрямовані на досягнення довгострокових цілей в управлінні людськими ресурсами [1]. При розробці такої стратегії необхідно враховувати фактори зовнішнього середовища підприємства, які впливають на управління персоналом. Особливостями розробки стратегії управління персоналом в умовах війни є зміна орієнтації й пріоритетів в управлінні людськими ресурсами та вживання певних заходів з метою мінімізації факторів негативного впливу.

В результаті досліджень, автором було виявлено такі фактори, що з'явилися у зв'язку з повномасштабним вторгненням в Україну та впливають на стратегію управління персоналом: підвищена загроза життю та здоров'ю персоналу, погіршення психологічного стану персоналу, дефіцит трудових ресурсів на ринку праці, переривання

робочого процесу внаслідок тривоги, мобілізація населення, спрощення трудових відносин та управління робочим часом внаслідок зміни законодавства [2]. Варто зазначити, що не всі з перелічених факторів мають негативний вплив, наприклад, спрощення трудових відносин та управління робочим часом навпаки полегшують управління персоналом в поточних обставинах. Інші фактори мають негативний вплив, що полягає в зменшенні продуктивності праці, ризику втратити працівників, перериванні робочих процесів, додаткових фінансових витратах та порушенні процесу розвитку персоналу.

Враховуючи це, особливостями розробки стратегії управління персоналом підприємства є:

- збільшення уваги до безпеки життя та здоров'я персоналу;
- передбачення механізмів адаптації працівників до нових форматів роботи;
- розробка нових підходів до мотивації персоналу;
- адаптація управління продуктивністю працівників в умовах переривання робочих процесів;
- перегляд каналів комунікації з персоналом в умовах змінених форматів роботи;
- забезпечення заходів з підтримки психологічного стану персоналу;
- підвищення привабливості підприємства як роботодавця;
- врахування масштабів потенційного зменшення кількості працівників внаслідок мобілізації;
- використання можливостей нового законодавства для управління персоналом.

Загалом, зміна зовнішнього середовища українських компаній внаслідок війни вимагає від підприємств змінювати пріоритети при розробці стратегії управління персоналом та забезпечувати інновації для адаптації до нових умов. Однак, варто зазначити, що окрім факторів негативного впливу у підприємств з'явилася можливість більш гнучко здійснювати управління персоналом завдяки новому законодавству. Також, фактори негативного впливу можуть стати прискорювачами позитивних змін щодо управління персоналом. Прикладом може бути переведення персоналу на дистанційний формат роботи або підвищення уваги до бренду роботодавця, що в

довгостроковій перспективі призведе до зменшення операційних витрат та підвищення репутації компанії.

Список використаних джерел:

1. Наумова О. О. Стратегії управління персоналом підприємства. Вчені записки Університету «КРОК». 2021. Т. 1, № 61. С. 137–141. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141>.

2. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2023. № 27. С. 58–64.

3. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 р. № 2136-IX : станом на 24 груд. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>.

УДК 331.108:658.3

Єдинак В.Ю.,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,

Масленникова А.А., Животова А.О.,

здобувачі вищої освіти,

Університет митної справи та фінансів

**ВПЛИВ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ НЕПРИБУТКОВИХ
ОРГАНІЗАЦІЙ**

У світі динамічних змін та загостреної конкуренції, неприбуткові організації відчувають необхідність в ефективному управлінні та стратегічному плануванні, ключовим елементом яких є підбір високоякісного персоналу. Вирішення даного завдання не лише створить міцну команду фахівців, але й матиме далекосяжний вплив на всі аспекти діяльності організації. Підбір високоякісного персоналу в неприбуткових організаціях є надзвичайно важливим, оскільки ці організації здебільшого покладаються на талановиті та віддані команди для досягнення своєї соціальної місії, а їх персонал стає каталізатором ефективності та інновацій. Більше того, персонал формує репутацію організації та її здатність залучати ресурси.

Формуючи у себе сприятливе середовище, неприбуткова організація може залучати до роботи висококваліфікованих фахівців

Підтвердження прийняття наукової статті до публікації в журналі

стаття в Empirio#2

EMPIRIO (NAUKMA) <Empirio@ukma.edu.ua>

Пн 13.05.2024 8:08

Кому: Дразнер Данііл Вадимович <daniil.drazhner@ukma.edu.ua>

Копія: Нагорняк Тетяна Леонтіївна <t.nagornyak@ukma.edu.ua>

Шановний Данііле Вадимовичу, вітання!

Раді повідомити, що стаття: "ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ" авторів:

Чала Н. Д., Дразнер Д.В. отримала позитивний відгук рецензента та рекомендована до публікації в журналі НАУКМА "Empirio" - №2, 2024.

Термін виходу другого номеру журналу - червень 2024 р. Ви отримаєте додаткове повідомлення, коли номер буде оприлюднено на сайті - <https://empirio.ukma.edu.ua/index>

Дякуємо за співпрацю!
З повагою - Ваш Empirio