

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ГРЕБЕНЮК ІЛЛЯ ОЛЕГОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
д.е.н., професор

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

**ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Панченко І.В., доцент кафедри
менеджменту та поведінкової економіки,
к.е.н., доцент

(підпис)

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

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця - 2024

АНОТАЦІЯ

Гребенюк І.О. Оптимізація системи кадрового менеджменту підприємства в умовах війни. Спеціальність 073 Менеджмент, Освітня програма «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

В роботі досліджено науково-теоретичну та організаційну сутність системи кадрового менеджменту підприємства та його складові. Систематизовано основні функції менеджменту персоналу та визначено типологію кадрових політик і стратегій управління персоналом.

Проаналізовано діяльність, фінансовий стан, кадровий потенціал та систему кадрового менеджменту на прикладі ТОВ НВП «АРГОН». Досліджено стан системи управління персоналом підприємства та результати оцінки працівниками різних аспектів кадрового менеджменту.

Визначено ключові зовнішні ризики, пов'язані з війною та їх вплив на систему кадрового менеджменту підприємства. Сформовано комплекс пропозицій щодо оптимізації системи кадрового менеджменту підприємства в умовах війни.

Ключові слова: кадровий менеджмент, кадрова стратегія, оптимізація, менеджмент, персонал, війна.

53 с., 3 табл., 14 рис., 39 джерел.

ABSTRACT

Hrebeniuk I.O. Optimizing employee management system of the enterprise in war conditions. Specialty 073 Management. Educational Program «Management». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024.

The paper examines the scientific-theoretical and organizational essence of the company's personnel management system and its components. The main functions of personnel management are systematized and the typology of personnel policies and personnel management strategies is defined.

The activity, financial condition, personnel potential, and personnel management system were analyzed using the example of LLC "ARGON" NVP. The state of the company's personnel management system and the results of employees' assessment of various aspects of personnel management were studied.

The key external risks associated with the war and their impact on the personnel management system of the enterprise are determined. A set of proposals for optimizing the personnel management system of the enterprise in the conditions of war has been formed.

Keywords: personnel management, personnel strategy, optimization, management, personnel, war.

53 p., 3 tabl., 14 fig., bibliography: 39 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Сутність поняття «кадровий менеджмент» та його ключові складові	7
1.2 Основні функції кадрового менеджменту підприємства.....	12
1.3 Типи кадрової політики та стратегій управління персоналом підприємства.....	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ-НВП «АРГОН».....	23
2.1 Характеристика діяльності, основних фінансових показників і кадрового потенціалу підприємства.....	23
2.2 Функціональний аналіз менеджменту персоналу ТОВ-НВП «АРГОН».....	28
2.3 Соціологічна оцінка стану системи кадрового менеджменту ТОВ- НВП «АРГОН»	34
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ.....	39
3.1 Напрями оптимізації системи менеджменту персоналу в умовах воєнного часу.....	39
3.2 Пропозиції щодо оптимізації системи кадрового менеджменту ТОВ-НВП «АРГОН».....	44
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ.....	54

ВСТУП

Актуальність обраної теми полягає в тому, що в умовах військових дій підприємства стикаються з численними викликами, такими як нестабільність ринку праці, втрата персоналу, зниження продуктивності та підвищення стресу серед працівників. Війна змушує бізнес адаптувати свої управлінські стратегії та розробляти нові підходи до кадрового менеджменту. Оптимізація кадрової системи включає в себе впровадження гнучких форм зайнятості, розвиток системи дистанційної роботи, підтримку морального та психологічного стану працівників, а також забезпечення їхньої безпеки. Дослідження та впровадження ефективних методів кадрового менеджменту під час війни є критично важливим для забезпечення безперервної діяльності підприємств, збереження їх конкурентоспроможності та мінімізації негативних впливів військових дій на людські ресурси.

Теоретичні аспекти управління персоналом були детально розглянуті у наукових роботах багатьох дослідників, серед яких А. Мельничук, О. Приймаченко, О. Воронкова, Д. Саулін, В. Галковська, Т. Гулакова, Л. Лазарева та інші. Проте, враховуючи динамічність і нестабільність бізнес-середовища, в якому функціонують українські компанії та їх кадрові служби, виникає потреба у пошуку нових підходів до організації роботи з персоналом, що підкреслює важливість подальшого вивчення цих питань.

Метою кваліфікаційної (бакалаврської) роботи є дослідження науково-практичних та організаційних підходів до оптимізації системи кадрового менеджменту підприємства в умовах війни.

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

дослідити теоретичну сутність поняття «кадровий менеджмент» та його складові;

визначити основні функції системи менеджменту персоналу підприємства;

систематизувати типи кадрових політик та стратегій управління персоналом;

проаналізувати систему кадрового менеджменту на прикладі конкретного підприємства;

визначити напрями оптимізації системи менеджменту персоналу підприємства в умовах війни;

розробити комплекс пропозицій щодо оптимізації системи кадрового менеджменту підприємства.

Об'єктом дослідження є діяльність, персонал та система кадрового менеджменту ТОВ-НВП «АРГОН».

Предметом дослідження є принципи, методи та підходи які застосовуються ТОВ-НВП «АРГОН» для управління персоналом, а також ризики воєнного часу, що впливають на підприємство та його працівників.

Теоретико-практичне значення отриманих результатів полягає у розробці комплексу теоретико-практичних та організаційних пропозицій щодо оптимізації системи кадрового менеджменту підприємства.

Структура роботи. Представлена кваліфікаційна (бакалаврська) робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних посилань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність поняття «кадровий менеджмент» та його ключові складові

Кадровий менеджмент є важливою невід'ємною частиною загальної системи управління будь-якого підприємства та поширеним напрямом наукових досліджень. Теоретична сутність кадрового менеджменту як термінологічної категорії тісно взаємопов'язана з такими поняттями як «менеджмент» і «персонал».

У широкому сенсі, менеджмент – це процес планування, організації, мотивації та контролю ресурсів (людських, фінансових, матеріальних, інформаційних) для досягнення цілей організації. Менеджмент включає в себе координацію роботи команди, прийняття рішень, вирішення проблем і досягнення ефективного використання ресурсів для досягнення бажаних результатів [3].

В свою чергу, термін «персонал» використовується для опису колективу працівників або людських ресурсів, що беруть участь в реалізації діяльності підприємства. Персонал включає всіх людей, які працюють в організації, незалежно від їхніх посад, рівня кваліфікації або функціональних обов'язків. Як правило, персонал може бути поділений на різні групи або категорії залежно від їхніх ролей та функцій у організації. Це можуть бути менеджери, фахівці, адміністратори, робітники виробництва, адміністративний персонал та інші категорії працівників. Персонал є одним з найважливіших ресурсів будь-якої організації, оскільки від них залежить успішність та ефективність функціонування підприємства.

Поєднуючи сутність двох вищезазначених понять, можна зробити висновок про головне завдання кадрового менеджменту –управляти людьми –

оскільки ефективне управління персоналом, включаючи рекрутинг, навчання, розвиток та мотивацію працівників, є ключовим для досягнення стратегічних цілей будь-якого підприємства.

Теоретична сутність кадрового менеджменту досліджується вже досить тривалий час. До цього процесу причетний цілий ряд вчених та практиків, що сформували цілу галузь дослідження. Класичні наукові теорії кадрового менеджменту базуються на здобутках наступних відомих фахівців [16; 17]:

Фредерік Тейлор - відомий американський інженер та менеджер, відомий своєю науковою організацією праці та розробкою теорій процесу виробництва;

Ельтон Мейо - австралійський психолог і соціолог, який провів дослідження в Гарвардській школі бізнесу, що дало початок гуманістичній теорії в управлінні, зосередженої на впливі соціальних чинників на продуктивність працівників;

Абрахам Маслоу - американський психолог, відомий своєю теорією ієрархії потреб, яка вплинула на розвиток підходів до мотивації працівників;

Дуглас МакГрегор - американський психолог і вчений у галузі управління, відомий своєю теорією X та Y, яка розглядає два протилежні підходи до управління працівниками;

Пітер Друкер - австрійський економіст та вчений у галузі управління, відомий своїми публікаціями з організаційного управління, де він акцентував увагу на концепціях ефективності, лідерства та стратегічного управління.

Сукупність проведених досліджень вказує на багатогранність поняття «кадровий менеджмент». По суті, це стратегічний комплексний підхід до управління людськими ресурсами в організації. Головне завдання менеджменту персоналу полягає в тому, щоб забезпечити оптимальне використання потенціалу та навичок працівників для досягнення цілей компанії. Отже, кадровий менеджмент є ключовим елементом успішного функціонування будь-якої організації, оскільки він допомагає створити сприятливу та продуктивну робочу атмосферу.

Розглянемо ключові цілі, суб'єкти, об'єкти кадрового менеджменту та чинники що впливають на персонал та діяльність підприємства в цьому контексті.

Головна мета кадрового менеджменту полягає в створенні та підтримці ефективного та продуктивного робочого колективу, який максимально відповідає потребам та стратегії організації. Це охоплює забезпечення відповідного чисельного складу працівників, їхньої відповідності посадовим вимогам, розвиток навичок та компетенцій, створення мотивуючого середовища, сприяння здоровим відносинам між працівниками та підвищенню загальної ефективності організації.

Суб'єктами кадрового менеджменту є керівники та управлінці організації, які відповідають за розробку та впровадження стратегій управління персоналом. Зокрема менеджери по роботі з кадрами беруть на себе відповідальність за прийняття рішень щодо найму, розвитку, оцінки та утримання працівників.

Окремо слід виділити службу управління персоналом, як структурний суб'єкт реалізації цілей та завдань кадрового менеджменту підприємства. HR-служба бере на себе весь комплекс функцій з організації та управління кадровими процесами, а також виконує ролі консультанта, експерта та ініціатора змін підходів до управління людьми.

Головним об'єктом (і одночасно суб'єктом) кадрового менеджменту є самі працівники організації, тобто персонал. Крім того, до об'єктів системи управління персоналом можуть бути віднесені умови праці (які створюються для сприяння ефективності та задоволеності працівників) і трудові відносини, що склались всередині колективу підприємства.

Постійна взаємодія суб'єктів та об'єктів менеджменту персоналу формує унікальну корпоративну культуру та направленість кадрової стратегії підприємства, яка залежить від чинників внутрішнього та зовнішнього характеру.

Можливі чинники зовнішнього характеру, що впливають на кадровий менеджмент підприємства представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Чинники зовнішнього характеру, що впливають на кадровий менеджмент підприємства

Чинники	Можливий характер впливу
Економічні умови	Рівень економічного розвитку країни, інфляція, безробіття та економічні кризи впливають на ринок праці та рівень зарплат. Конкуренція за кваліфікованих працівників може змушувати підприємства пропонувати більш конкурентні умови праці.
Демографічні зміни	Зміни у віковій структурі населення, рівень народжуваності та міграційні процеси впливають на доступність робочої сили. Зростання або зниження рівня освіти та професійної підготовки впливає на якість робочої сили.
Соціально-культурні чинники	Зміни в очікуваннях працівників щодо умов праці, балансу роботи та особистого життя, кар'єрного зростання. Вплив культурних норм і цінностей на робоче середовище та міжособистісні відносини.
Технологічні чинники	Впровадження нових технологій, автоматизація та цифровізація процесів впливають на вимоги до кваліфікації працівників та потребу в нових навичках. Нові методи роботи та управління можуть вимагати перепідготовки персоналу.
Політичні та правові чинники	Зміни в трудовому законодавстві, регуляції праці, податкові закони та соціальне забезпечення можуть впливати на кадрову політику. Політика уряду щодо зайнятості, програми підтримки працевлаштування, гранти та субсидії. Вплив воєнного стану в країні на персонал та менеджмент підприємства.
Глобалізація	Відкритість ринків і міжнародна мобільність працівників створюють нові виклики та можливості для підприємств. Управління багатонаціональними командами вимагає врахування культурних відмінностей.
Екологічні чинники	Екологічні проблеми можуть впливати на робочі умови та вимагати адаптації підприємств. Зростаюче значення корпоративної соціальної відповідальності може впливати на кадрову політику.

Представлені в таблиці 1.1 зовнішні чинники можуть по-різному впливати на підприємства залежно від їхнього розміру, галузі та географічного розташування, але їх оцінка та врахування є важливою складовою ефективного кадрового менеджменту підприємства.

Окрім зовнішнього середовища, на ефективність кадрового менеджменту впливає також низка внутрішніх чинників, які безпосередньо залежать від самого підприємства. Розглянемо основні внутрішні чинники, що можуть впливати на менеджмент персоналу.

1. Корпоративна культура. Цінності та норми визначають, як співробітники взаємодіють між собою і з керівництвом, а також впливають на рівень задоволеності роботою. Важливим є також обраний стиль керівництва (авторитарний чи демократичний стиль управління може впливати на мотивацію та продуктивність працівників).

2. Організаційна структура. Ієрархія та розподіл обов'язків визначає, як чітко призначені ролі та обов'язки, що впливає на ефективність роботи команди. Гнучкість у розподілі ролей і відповідальності може покращувати адаптивність персоналу до змін, що відбуваються на підприємстві.

3. Ресурси підприємства. Рівень доступного фінансування впливає на можливість пропонування конкурентних зарплат та пільг персоналу. Важливим також є забезпечення необхідними засобами праці (технікою, обладнанням), що впливає на продуктивність і задоволеність працівників.

4. Політика управління персоналом. Процедури, методи набору та відбору, що використовуються для найму працівників, впливають на якість нових співробітників. Водночас, програми навчання та підвищення кваліфікації сприяють професійному росту працівників і їх утриманню в компанії.

5. Мотиваційна система. Діючи на підприємстві матеріальні (зарплата, бонуси, премії) та нематеріальні стимули (кар'єрне зростання, визнання, можливості для самореалізації тощо).

6. Кадровий потенціал, який включає рівень освіти і професійної підготовки співробітників, попередній досвід роботи та практичні навички персоналу.

7. Комунікації в колективі. Відкритість та ефективність комунікації впливає на рівень взаєморозуміння та співпраці між працівниками і керівництвом. Наявність і ефективність механізмів зворотного зв'язку між працівниками та керівниками поліпшує комунікацію.

8. Соціально-психологічний клімат. Дружні та підтримуючі стосунки сприяють продуктивності та задоволеності роботою. Важливим індикатором клімату в колективі є також рівень конфліктності (наявність і управління конфліктами в колективі впливає на моральний стан працівників).

9. Інновації та зміни. Відкритість персоналу до впровадження нових ідей та технологій може впливати на конкурентоспроможність і розвиток працівників. Ефективне управління процесом змін може знижувати стрес і сприяти швидшій адаптації персоналу.

Отже, врахування зазначених внутрішніх чинників є важливим для підприємства на шляху побудови ефективної системи управління персоналом.

1.2 Основні функції кадрового менеджменту підприємства

Кадровий менеджмент як окремий напрям діяльності підприємства включає в себе ряд функцій, спрямованих на ефективне управління людськими ресурсами. Реалізація цих функцій на практиці покладається на службу з управління персоналом та HR-менеджерів які планують, організовують та реалізують оперативні, тактичні та стратегічні завдання щодо управління людськими ресурсами підприємства.

Основні функції кадрового менеджменту включають наступне: рекрутинг і відбір персоналу, планування потреби в кадрах; адаптація нового персоналу; навчання та розвиток персоналу; оцінка та управління результативністю працівників; управління трудовими відносинами та

створення оптимального клімату в колективі; кадрове адміністрування та ведення документообігу; мотивування і стимулювання персоналу; консультування та налагодження комунікаційних зв'язків.

Розглянемо наведені вище функції більш детально та визначимо які завдання діяльності підприємства вирішує кожна з них.

1. Рекрутинг і відбір персоналу є важливою функцією кадрового менеджменту підприємства, яка дозволяє вирішити цілу низку завдань з управління персоналом. Основними завданнями рекрутингу є наступні:

- визначення кількості та кваліфікації працівників, необхідних для досягнення стратегічних цілей підприємства;

- оцінка майбутніх потреб у персоналі з урахуванням планів розвитку підприємства;

- створення детальних описів посад, які включають вимоги до кваліфікації, досвіду, навичок, а також обов'язків та відповідальності;

- вибір методів і каналів рекрутингу (онлайн платформи, соціальні мережі, рекрутингові агентства, ярмарки вакансій тощо), створення та розміщення вакансій у відповідних джерелах;

- просування позитивного іміджу компанії як привабливого місця роботи;

- аналіз та відбір резюме кандидатів, які відповідають основним вимогам вакансії;

- організація та проведення інтерв'ю з кандидатами (телефонні, онлайн або особисті зустрічі);

- прийняття остаточного рішення щодо найму, виходячи з відповідності кандидата вимогам посади та корпоративній культурі;

- оформлення необхідних документів для працевлаштування нових співробітників.

В цілому, рекрутинг та відбір дозволяють забезпечити підприємство необхідною чисельністю працівників згідно з поточними та майбутніми потребами в кадрах.

2. Адаптація персоналу. Ця функція кадрового менеджменту є продовженням попередньої, оскільки відповідає за пристосування нових працівників до особливостей діяльності підприємства. Основні завдання адаптації персоналу включають забезпечення нового співробітника всією необхідною інформацією та ресурсами для швидкого включення в робочий процес, ознайомлення його з корпоративною культурою, політиками та процедурами компанії, а також з його конкретними обов'язками та завданнями. Це також передбачає організацію введення у посаду через наставництво або коучинг, проведення тренінгів та навчальних програм для підвищення кваліфікації, створення умов для соціальної інтеграції новачка в колектив, а також забезпечення регулярного зворотного зв'язку та підтримки з боку керівництва і колег. Важливим аспектом є моніторинг процесу адаптації та виявлення потенційних проблем, щоб своєчасно їх вирішувати та мінімізувати стресові ситуації для нового працівника.

3. Навчання та розвиток персоналу. Основні завдання, що реалізуються в межах цієї функції наведені на рисунку 1.1. В цілому, слід зазначити, що головна мета процесу навчання та розвитку персоналу підприємства полягає у підвищенні кваліфікації, компетенцій та продуктивності співробітників для досягнення стратегічних цілей компанії. Це сприяє підвищенню ефективності роботи, адаптивності до змін, конкурентоспроможності підприємства та його персоналу.

4. Оцінка та управління результативністю персоналу. Основні завдання оцінки персоналу на підприємстві полягають у систематичному визначенні рівня компетенцій, продуктивності та відповідності співробітників встановленим стандартам і вимогам посади, що сприяє підвищенню ефективності управління людськими ресурсами. Цей процес включає оцінку індивідуальних та командних результатів роботи, ідентифікацію сильних та слабких сторін співробітників, а також визначення їхніх потреб у навчанні та розвитку. Важливим аспектом є встановлення об'єктивних і прозорих критеріїв оцінки, які дозволяють забезпечити справедливість і

неупередженість. Оцінка персоналу також включає надання зворотного зв'язку працівникам щодо їхньої діяльності, що стимулює підвищення мотивації та продуктивності.

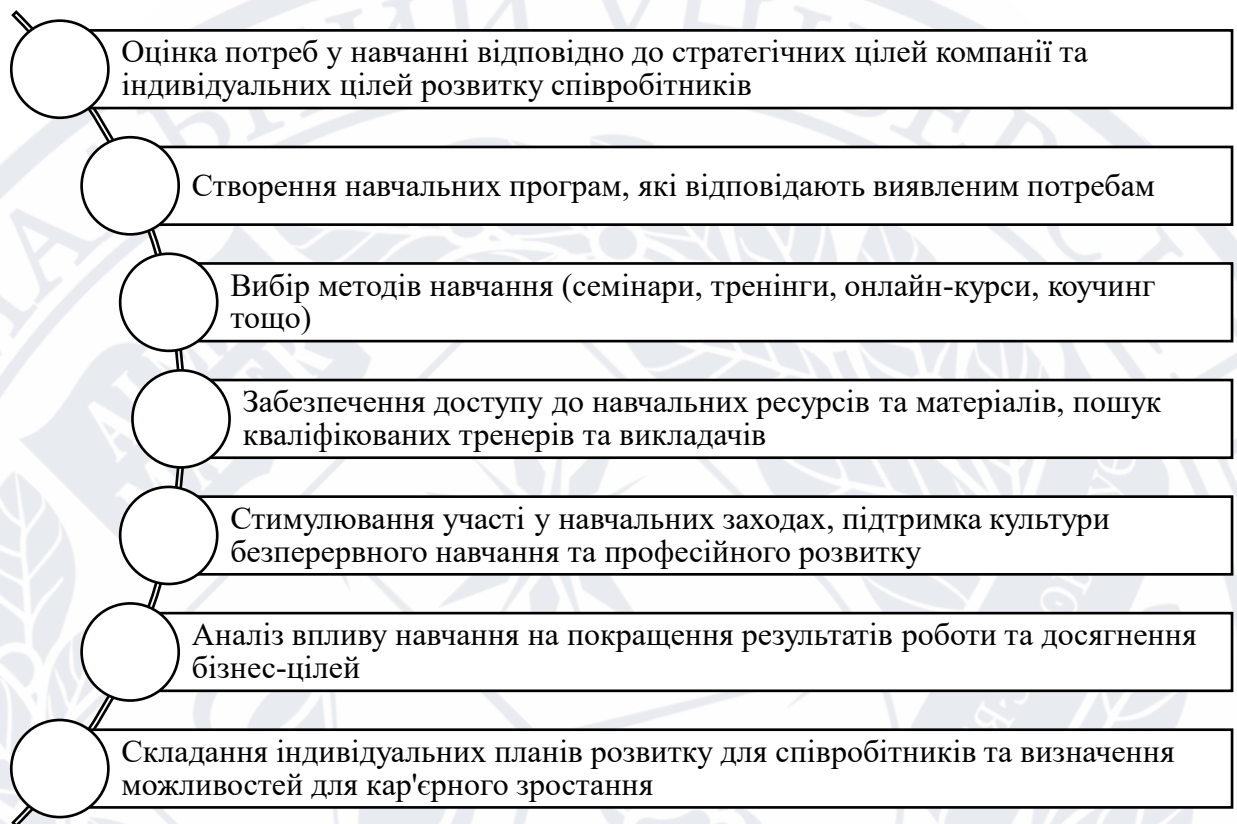


Рисунок 1.1 – Основні завдання підсистеми навчання та розвитку персоналу підприємства

5. Управління трудовими відносинами. Основна мета цього процесу полягає у створенні і підтримці гармонійних, продуктивних і справедливих відносин між роботодавцем і працівниками. Це включає забезпечення ефективної комунікації, вирішення конфліктів, дотримання трудового законодавства і внутрішніх політик компанії, а також забезпечення прав і обов'язків обох сторін. Управління трудовими відносинами сприяє підвищенню мотивації і задоволеності працівників, зниженню плинності кадрів, поліпшенню робочого клімату і продуктивності праці. Крім того, це дозволяє підприємству адаптуватися до змін на ринку праці і підтримувати

свою конкурентоспроможність, забезпечуючи баланс між інтересами компанії і її співробітників.

6. Кадрове адміністрування. В межах цієї функції кадрового менеджменту вирішуються завдання щодо управління документацією та інформацією, пов'язаною з працівниками, забезпечення дотримання трудового законодавства і внутрішніх політик компанії, а також організації і підтримки процесів, що стосуються працевлаштування, відпусток, лікарняних, звільнень та інших аспектів трудових відносин. Це передбачає ведення особових справ працівників, підготовку і оформлення трудових договорів, наказів, розпоряджень і довідок, а також облік робочого часу і ведення табелів обліку робочого часу.

7. Мотивування і стимулювання персоналу. Основні завдання мотивування персоналу на підприємстві включають створення системи стимулів і заохочень, яка сприяє підвищенню продуктивності праці, задоволеності роботою і лояльності співробітників до компанії. Це передбачає розробку і впровадження конкурентоспроможної системи оплати праці, що включає як матеріальні, так і нематеріальні винагороди, такі як премії, бонуси, додаткові відпустки, програми медичного страхування і соціальні пакети. Важливим аспектом є визнання і нагородження досягнень співробітників через різні форми публічного визнання, нагороди і відзнаки, що підвищує їхню мотивацію і стимулює досягнення нових результатів. Мотивування персоналу також включає забезпечення можливостей для професійного розвитку і кар'єрного росту через навчання, тренінги і програми розвитку лідерства. Крім того, важливо створювати сприятливий робочий клімат, де панує довіра і взаємоповага, де працівники мають можливість висловлювати свої думки і брати участь у прийнятті рішень. Встановлення чітких цілей і завдань, надання регулярного зворотного зв'язку, підтримка балансу між роботою і особистим життям також є ключовими елементами ефективного мотивування персоналу.

8. Консультування та налагодження комунікаційних зв'язків. Основні завдання в межах реалізації функції кадрового консультування всередині

підприємства включають надання професійних порад і рекомендацій керівництву та співробітникам щодо всіх аспектів управління персоналом. Це передбачає консультування з питань трудового законодавства, допомогу в розробці і впровадженні кадрової політики та процедур, сприяння у вирішенні трудових конфліктів і забезпеченні дотримання правил та норм компанії. Кадрове консультування також охоплює підтримку процесів рекрутингу, відбору, адаптації, навчання та розвитку персоналу, допомогу в оцінці результативності праці, формуванні системи мотивації та винагородження. Важливим аспектом є консультування щодо планування кар'єрного росту, розвитку лідерських якостей і потенціалу співробітників, а також забезпечення ефективної комунікації в команді. Крім того, кадрове консультування включає аналіз та оптимізацію організаційної структури, забезпечення відповідності стратегічних цілей компанії її кадровій політиці та практикам, а також моніторинг ринку праці і впровадження передових практик управління персоналом.

1.3 Типи кадрової політики та стратегій управління персоналом підприємства

Важливими елементами системи кадрового менеджменту підприємства є обрана ним політика і стратегія управління персоналом. Кадрова політика об'єднує в собі ті принципи, норми, ідеї, правила та підходи, які використовуються керівництвом підприємства для організації процесу управління людьми. Водночас кадрова стратегія формує майбутній образ та компетенції персоналу, що допоможуть досягти компанії конкурентних переваг та успіху в своїй сфері діяльності. Отже, розглянемо поширені типи кадрових політик та стратегій управління персоналом, які формують стилістику та унікальність системи кадрового менеджменту підприємства.

Аналіз наукових досліджень показує, що найбільш поширеними типами кадрових політик підприємства є наступні [38]: пасивна, реактивна, превентивна, активна, відкрита і закрита. Визначимо сутність кожної з них.

1. Пасивна кадрова політика. Характеризується мінімальною активністю у сфері управління персоналом та відсутністю чіткої стратегії щодо розвитку людських ресурсів. При такій політиці кадрові рішення приймаються ситуативно, без довгострокового планування. Найчастіше це проявляється у відсутності систематичного підходу до найму, адаптації, навчання та розвитку працівників, що може викликати проблеми з залученням та утриманням кваліфікованих фахівців. Співробітники зазвичай мають низький рівень мотивації та залученості, оскільки компанія не інвестує у їхній професійний розвиток та кар'єрне зростання. Відсутність структурованих процесів оцінки та винагородження праці призводить до нерівності та суб'єктивізму в ухваленні кадрових рішень. Пасивна кадрова політика також передбачає слабку комунікацію між керівництвом та працівниками, що створює атмосферу невизначеності і може негативно вплинути на корпоративну культуру та продуктивність праці.

2. Реактивна кадрова політика. Характеризується тим, що управління персоналом здійснюється переважно у відповідь на виниклі проблеми та ситуації, а не на основі довгострокового планування і стратегічного підходу. При такій політиці керівництво зосереджується на вирішенні нагальних кадрових питань по мірі їх виникнення, часто у форс-мажорному порядку. Це може включати оперативний найм персоналу для заповнення вакантних позицій, коли вже виникла нагальна потреба, або ж вирішення конфліктів і проблем з мотивацією після їх появи, замість запобігання. Навчання і розвиток співробітників проводяться нерегулярно і без систематичності, що знижує ефективність таких заходів. Відсутність проактивного підходу може призвести до непрозорості та суб'єктивності в процесах оцінки, винагородження та просування по службі, що негативно позначається на моральному стані працівників і їх лояльності. Реактивна кадрова політика

часто створює атмосферу нестабільності та невизначеності, оскільки працівники не бачать чітких перспектив для свого розвитку та кар'єри в компанії.

3. Превентивна кадрова політика. Характеризується проактивним підходом до управління персоналом, спрямованим на запобігання потенційним проблемам та викликам, пов'язаним з людськими ресурсами. Цей підхід включає ретельне планування і прогнозування потреб у персоналі, розробку та впровадження стратегій для залучення, утримання і розвитку талантів. Превентивна кадрова політика передбачає регулярний аналіз ринку праці, внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на компанію, а також оцінку ризиків, пов'язаних з плінністю кадрів та змінами в складі робочої сили. Особлива увага приділяється створенню сприятливого робочого середовища, де працівники відчують підтримку та зацікавленість у своєму професійному зростанні. Це включає систематичні програми навчання та підвищення кваліфікації, розвиток лідерських якостей та кар'єрне планування. Крім того, превентивна кадрова політика активно використовує інструменти зворотного зв'язку, оцінки ефективності роботи та мотиваційні програми для підтримання високого рівня залученості та задоволеності працівників. Важливою складовою є також підтримка відкритої комунікації та прозорих процесів прийняття рішень, що сприяє зміцненню довіри між керівництвом і персоналом. Завдяки такому підходу, підприємство здатне своєчасно адаптуватися до змін, підтримувати стабільний розвиток і підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку.

4. Активна кадрова політика. Характеризується високим рівнем залученості та ініціативності у всіх аспектах управління персоналом, спрямованим на досягнення стратегічних цілей компанії через ефективне використання людських ресурсів. Цей підхід передбачає постійний пошук та впровадження інноваційних методів рекрутингу, адаптації, навчання і розвитку співробітників, щоб залучати та утримувати таланти, необхідні для зростання і конкурентоспроможності компанії. Активна кадрова політика

включає регулярний моніторинг і аналіз ринку праці, використання сучасних технологій для автоматизації процесів управління персоналом, а також впровадження програм розвитку лідерства та управлінських навичок. Важливим аспектом є створення мотивуючої робочої середовища, де працівники відчувають свою цінність, отримують визнання за досягнення і мають чіткі можливості для кар'єрного росту. Це досягається через прозорі системи оцінки та винагородження, гнучкі форми роботи, програми з розвитку корпоративної культури та підтримку балансу між роботою і особистим життям. Активна кадрова політика також передбачає постійний зворотний зв'язок, залучення працівників до процесу прийняття рішень та інвестиції у їхнє безперервне навчання.

5. Відкрита кадрова політика. Цей тип кадрової політики підприємства характеризується прозорістю, доступністю інформації та активною комунікацією як всередині компанії, так і з зовнішніми кандидатами. При такій політиці вакансії оголошуються публічно, використовуючи різні платформи для залучення широкого кола кандидатів, що сприяє різноманітності та інклюзивності в колективі. Відбір працівників здійснюється на основі чітких і зрозумілих критеріїв, що мінімізує суб'єктивність і забезпечує рівні можливості для всіх претендентів.

6. Закрита кадрова політика. Характеризується обмеженим доступом до інформації про вакансії, процеси та внутрішні процедури, що стосується управління персоналом. Вакансії, як правило, заповнюються за рахунок внутрішніх кандидатів або через рекомендації, що обмежує можливості для зовнішніх претендентів. Процеси рекрутингу і відбору проводяться непублічно, часто без використання зовнішніх джерел, що може призводити до меншої різноманітності серед працівників.

Слід зазначити, що відкрита і закрита кадрові політики кардинально різним чином впливають на організацію процесів управління людьми. Ці відмінності представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Відмінності в підходах до управління персоналом при відкритому та закритому типах кадрової політики [3; 16; 17; 38]

Кадрові процеси	Відкрита кадрова політика	Закрита кадрова політика
Залучення та рекрутинг	Публічне оголошення вакансій через різні канали (сайти з пошуку роботи, соціальні мережі, ярмарки вакансій). Активне залучення зовнішніх кандидатів, відкритий доступ до інформації про вакансії. Широкий вибір кандидатів з різних джерел, що сприяє різноманітності та новим ідеям.	Вакансії, як правило, заповнюються за рахунок внутрішніх кандидатів або за рекомендаціями. Обмежений доступ до інформації про вакансії для зовнішніх кандидатів. Переважно внутрішній ринок праці, з акцентом на підвищення та переміщення існуючих співробітників.
Адаптація та навчання	Інтенсивні програми адаптації для нових співробітників, щоб швидко інтегрувати їх у компанію. Регулярні тренінги та програми розвитку для всіх рівнів персоналу, відкритий доступ до навчальних ресурсів.	Адаптаційні програми менш акцентовані, оскільки нові співробітники часто приходять за рекомендаціями або з внутрішніх джерел. Навчання і розвиток більш орієнтовані на специфічні потреби компанії та довгострокову кар'єру в ній.
Мотивація та винагорода	Прозорі системи мотивації, де кожен співробітник знає критерії оцінки і винагороди. Акцент на досягнення результатів та інновації, що винагороджуються незалежно від тривалості роботи в компанії.	Менш прозорі системи винагороди, з акцентом на лояльність та тривалу роботу в компанії. Винагородження часто пов'язане з ієрархією та стажем роботи, менше уваги приділяється досягненням і новаторству.
Комунікація та культура	Відкрита та прозора комунікація, доступність інформації про стратегічні цілі та результати компанії. Заохочення участі працівників у прийнятті рішень та ініціативах, спрямованих на покращення робочого процесу.	Більш закрита комунікація, інформація розповсюджується по вертикалі. Висока значимість традицій, правил і внутрішніх норм, менше уваги до участі співробітників у прийнятті рішень.

Отже, відкрита кадрова політика сприяє гнучкості, інноваціям і залученню нових ідей, забезпечуючи різноманітність та конкурентоспроможність. Закрита ж кадрова політика забезпечує стабільність, лояльність та контроль, орієнтуючись на збереження традицій і внутрішніх ресурсів. Вибір між цими підходами залежить від стратегії управління персоналом підприємства. Як правило розрізняють три

розповсюджених типи кадрових стратегій: споживацька, партнерська та ідентифікаційна.

Сутність споживацької кадрової стратегії підприємства полягає у тому, що управління персоналом орієнтоване на мінімальні витрати і короткострокову вигоду, що призводить до нехтування потребами та інтересами працівників. У такій стратегії акцент робиться на використанні праці співробітників без значних інвестицій у їхній розвиток, навчання та мотивацію. Споживацька кадрова стратегія спричиняє високу плинність кадрів, оскільки працівники відчують незадоволення робочими умовами, відсутністю перспектив кар'єрного зростання та невизнання їхніх досягнень.

Партнерська кадрова стратегія підприємства - це підхід до управління персоналом, спрямований на співпрацю та партнерство між керівництвом та працівниками. Основними складовими такої стратегії є відкритість до думок та ініціатив персоналу, розбудова довіри між керівництвом та працівниками, створення сприятливого середовища для самореалізації та розвитку кожного працівника, а також постійне забезпечення механізмів зворотного зв'язку та відкритого спілкування.

Ідентифікаційна кадрова стратегія підприємства базується на чіткому визначенні ключових компетенцій та характеристик, які необхідні для досягнення стратегічних цілей підприємства. Основною метою такої стратегії є забезпечення збігу між потребами організації та навичками, знаннями та досвідом працівників, а також підтримка розвитку та збереження ключових талантів. Ідентифікаційна кадрова стратегія сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу, адаптації організації до змін в бізнес-середовищі та забезпеченню конкурентних переваг на ринку праці.

Отже, сутність та специфіка кадрового менеджменту підприємства знаходить своє відображення насамперед в обраній комбінації елементів різних типів кадрових політик та стратегій розглянутих вище. Для кожного підприємства ця комбінація буде унікальною та наведеною на максимальну відповідність поставлених менеджментом цілей діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ-НВП «АРГОН»

2.1 Характеристика діяльності, основних фінансових показників і кадрового потенціалу підприємства

В якості об'єкту дослідження в роботі обрано ТОВ-НВП «АРГОН». Це велике підприємство в галузі ритейлу, яке є одним із лідерів в цій сфері діяльності на регіональному ринку. ТОВ-НВП «АРГОН» було засноване в 1990-х роках і за чверть століття свого існування підприємство змогло масштабуватись у велику мережу з кількома десятками торгово-виробничих об'єктів у Вінницькій та Хмельницькій областях.

Основний вид діяльності компанії – це роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах (код за КВЕД - 47.11). Мережа ТОВ-НВП «АРГОН» об'єднує декілька різновидів магазинів самообслуговування:

- маленькі прибудинкові магазини (площа до 200 кв. метрів) з обмеженим асортиментом продовольчих і промислових товарів під назвою «К-Маркет», а з 2022 року з'явилися подібні магазини під назвою «Їжак-Маркет»;

- універсальні магазини «Грош-експрес» із розширеним асортиментом (торгова площа від 300 до 1000 кв. метрів);

- магазини «Пан-Економ» дискаунтерського формату;

- гіпермаркети «Грош» з широким асортиментом товарів та торговельною площею більш ніж 3000 квадратних метрів.

Всього мережа ТОВ-НВП «АРГОН» налічує 39 магазинів, з яких 15 розташовані безпосередньо у м. Вінниця. [22]

Наразі в ТОВ-НВП «АРГОН» працює близько 1,5 тисячі співробітників, є відділ з управління персоналом. На підприємстві створені непогані можливості для навчання, адаптації та кар'єрного зростання персоналу.

Організаційна структура ТОВ-НВП «АРГОН» схематично представлена на рисунку 2.1.

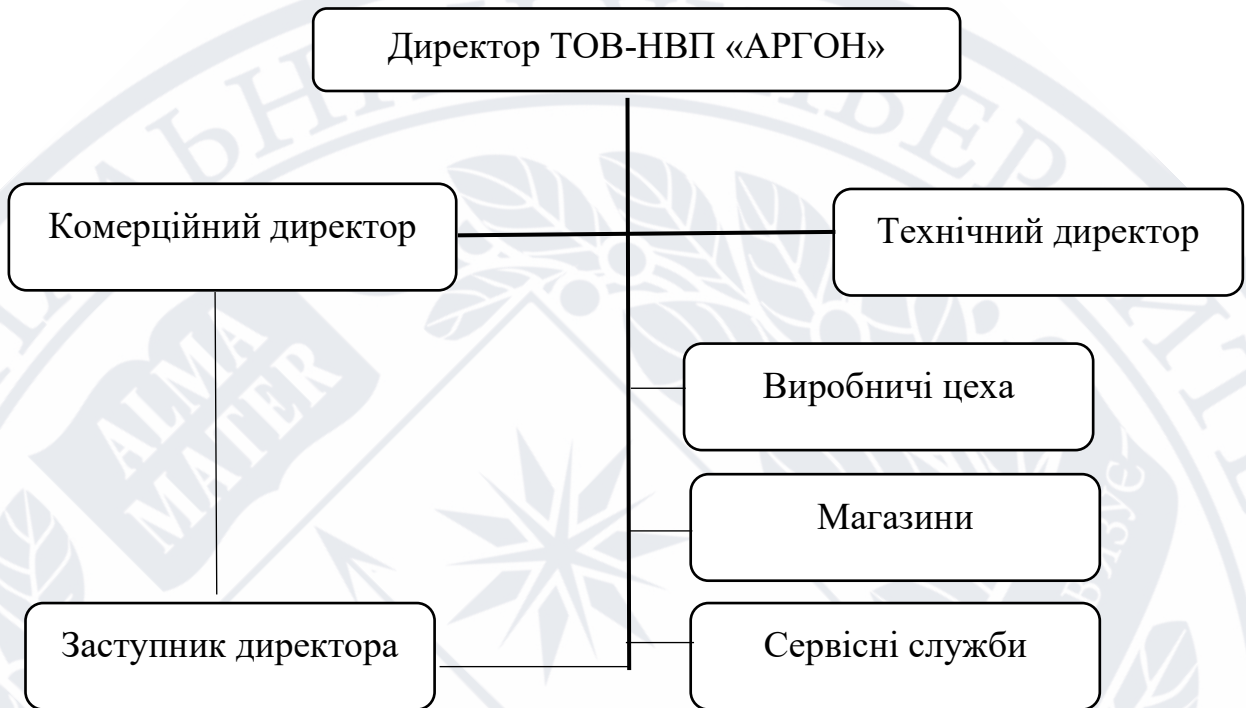


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ-НВП «АРГОН»

Як бачимо, за своїм типом організаційна структура ТОВ-НВП «АРГОН» відноситься до лінійно-функціональної. Така структура управління підприємством має ряд переваг і недоліків. Серед переваг можна виділити чіткий розподіл обов'язків та відповідальності, що сприяє підвищенню ефективності роботи. Спеціалізація функціональних підрозділів дозволяє залучати висококваліфікованих фахівців, що позитивно впливає на якість прийняття рішень. Крім того, така структура сприяє кращій координації та контролю за виконанням завдань, оскільки кожен працівник підпорядковується одному керівнику. Основним недоліком лінійно-функціональної структури є складність комунікацій між різними рівнями управління, що може призводити до затримок у прийнятті рішень та зниження гнучкості підприємства в умовах змінного ринку.

Розглянемо основні показники, що характеризують фінансовий стан і кадровий потенціал досліджуваного підприємства.

В таблиці 2.1 представлена динаміка фінансових показників ТОВ-НВП «АРГОН» за останні роки.

Таблиця 2.1 – Динаміка доходів та витрат ТОВ-НВП «АРГОН» у 2020-2023 роках (тис. грн.) [31; 32; 33].

№ з/п	Показники	2020	2021	2022	2023	Відхилення 2023/20, %
1	Чистий дохід від реалізації	1663714	1878020	2675140	3289966	97,7
2	Валовий прибуток	394971	448907	535800	680294	72,2
3	Інші операційні доходи	8572	7824	14508	15989	86,5
4	Адміністративні витрати	41074	48735	53403	79306	93,1
5	Витрати на збут	317058	357090	378280	511031	61,2
6	Інші операційні витрати	30874	30998	33286	43845	42,0
7	Фінансовий результат від операційної діяльності	14537	19908	85339	62101	327,2
8	Чистий фінансовий результат	2283	2050	54232	19244	742,9

Дані, що наведені в таблиці 2.1 свідчать про позитивну динаміку доходів ТОВ-НВП «АРГОН» за останні роки. Зокрема, показник чистого доходу від реалізації продукції зріс за чотири роки майже вдвічі. Значне зростання спостерігається також за показниками валового прибутку та інших операційних доходів. Фінансовий результат (прибуток) від операційної діяльності ТОВ-НВП «АРГОН» у 2023 році склав більше 62 млн. грн., що майже в 4 рази перевищує рівень цього показника у 2020 році.

Чистий фінансовий результат діяльності ТОВ-НВП «АРГОН» у період з 2020 по 2023 роки завжди мав позитивне значення і коливався в межах від 2 до 54 мільйонів гривень.

Як бачимо, обрана керівництвом підприємства стратегія на розширення мережі та нарощування обсягів продажів, позитивно вплинула на показники доходності. Водночас, такий динамічний розвиток збільшив і витрати: адміністративні зросли майже у два рази, а витрати на збут підвищились більш ніж на 60 відсотків.

В цілому фінансові показники ТОВ-НВП «АРГОН» свідчать про те, що менеджмент підприємства підлаштовується під сучасні економічні виклики, що пов'язані з війною, коливаннями курсу та високою активністю конкурентів в сфері роздрібної торгівлі. Фінансово-економічна служба постійно відслідковує вплив ризиків зовнішнього середовища, що дає змогу вживати вчасні організаційно економічні заходи з підтримки стабільного фінансового становища ТОВ-НВП «АРГОН» [11; 12; 13].

Далі проаналізуємо кадровий потенціал підприємства. Показники динаміки чисельності персоналу ТОВ-НВП «АРГОН» наведені на рисунку 2.1.

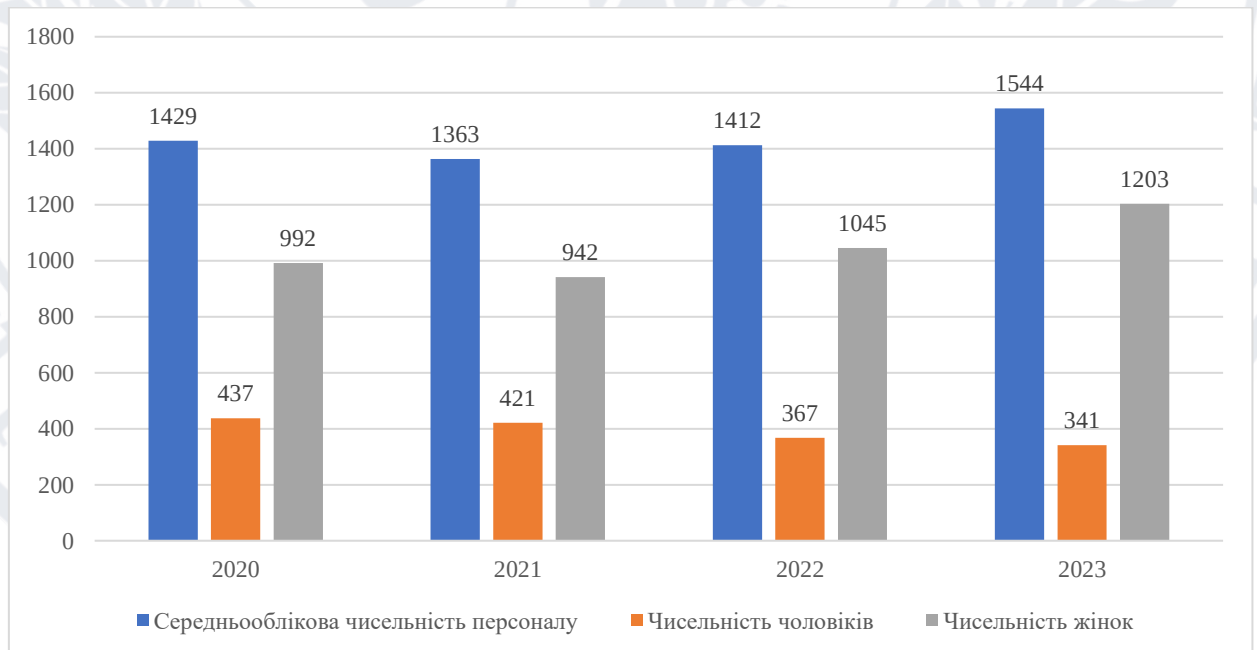


Рисунок 2.1 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ-НВП «АРГОН» у 2020-2023 роках, осіб

Як бачимо з даних на рисунку 2.1, в реалізації діяльності ТОВ-НВП «АРГОН» задіяна достатньо велика чисельність персоналу. Середньооблікова чисельність персоналу останніми роками поступово зростала, сягнувши показника 1544 осіб – що на 132 працівника більше ніж у 2022 році, та на 115 більше ніж чисельність 2020 року.

В гендерній структурі чисельності персоналу значно переважають жінки, їх питома вага у 2023 році складала 77,9 відсотків. Натомість частка чоловіків у кадровому складі ТОВ-НВП «АРГОН» поступово зменшується протягом останніх років. Якщо у 2020 році 437 чоловіків, що працювали на підприємстві, складали майже третину персоналу (30,6%), то станом на 2023 рік – питома вага співробітників чоловічої статі становила лише 22%. Основною причиною такої ситуації звісно є мобілізація та воєнні дії в країні. Для керівництва підприємства це створює додаткові завдання щодо планування, організації та заміщення робочих місць, посад, які раніше займали чоловіки.

На рисунку 2.2 наведено динаміку витрат ТОВ-НВП «АРГОН» на свій персонал за останні роки.

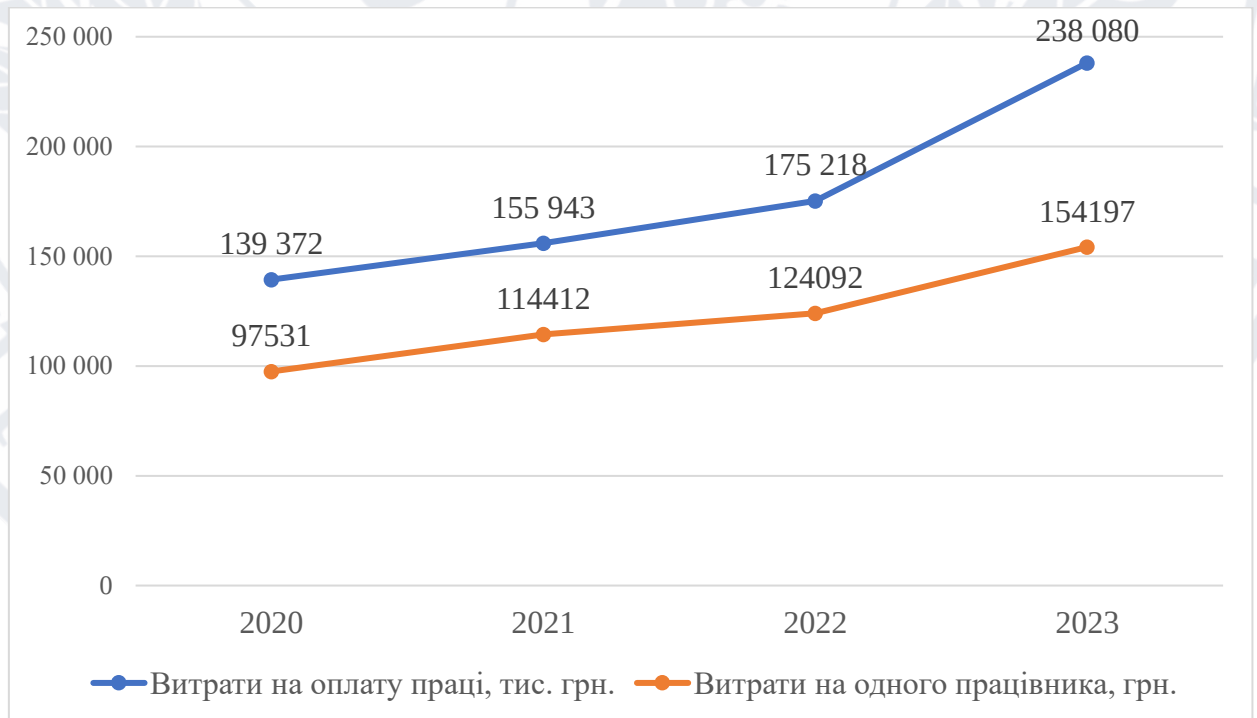


Рисунок 2.2 – Витрати на оплату праці персоналу ТОВ-НВП «АРГОН» у 2020-2023 роках

Дані, наведені на рисунку 2.2 показують, що з 2020 по 2023 рік витрати підприємства на оплату праці працівників постійно збільшуються. Загальний показник виріс на 70% у 2023 році порівняно з 2020 роком і становив 238 млн. гривень. Відносний показник витрат на одного працівника за чотири роки збільшився на 58 відсотків.

Як бачимо, підприємство володіє достатнім обсягом коштів для забезпечення матеріального заохочення працівників, отже проаналізуємо інші важливі напрями та функції кадрового менеджменту досліджуваного підприємства в наступному пункті роботи.

2.2 Функціональний аналіз менеджменту персоналу ТОВ-НВП «АРГОН»

Система кадрового менеджменту досліджуваного підприємства базується на взаємодії зусиль керівництва ТОВ-НВП «АРГОН» та відділу по роботі з персоналом. На керівництво покладається, в першу чергу, функція стратегічного планування різних напрямів діяльності, у тому числі й кадрової політики. Оскільки ТОВ-НВП «АРГОН» є по суті торговою мережею, кадрову політику підприємства більшою мірою можна віднести до відкритого типу, коли основний акцент робиться на пошук необхідного персоналу в зовнішньому середовищі підприємства.

У свою чергу фахівці відділу по роботі з персоналом беруть на себе функції організації, координації та реалізації кадрових процесів на підприємстві. Далі розглянемо їх основні завдання та напрями роботи з персоналом.

Відділ кадрів у ТОВ-НВП «АРГОН» є окремим підрозділом підприємства, який працює згідно з встановленими правилами, описаними в Положенні про Відділ кадрів, та відповідно до чинного законодавства та вказівок директора. Кадровий склад відділу представлено на рисунку 2.3.



Рисунок 2.3 – Склад відділу по роботі з персоналом ТОВ-НВП «АРГОН»

Як бачимо, відділ кадрів ТОВ-НВП «Аргон» складається з дев'яти працівників.

Начальник відділу кадрів підпорядковується безпосередньо комерційному директору та директору підприємства. На нього покладаються наступні завдання та обов'язки:

- відповідає за те, щоб підприємство мало достатню кількість працівників необхідних спеціальностей та кваліфікації, відповідно до стратегії та профілю компанії;

- організовує прогнозування поточних і майбутніх потреб у персоналі та знаходження джерел для їх задоволення, аналізуючи ринок праці;

- бере участь у формуванні кадрової політики та стратегії підприємства;

- вирішує питання, що стосуються прийому, звільнення та переміщення працівників, контролює їх розстановку та правильність використання відповідно до підрозділів підприємства;

- здійснює діяльність з підбору, оцінки та розміщення кадрів, виходячи з їх кваліфікації та особистих якостей;

аналізує результати роботи з персоналом, виявляє причини плинності кадрів, прогулів та інших порушень трудової дисципліни, та готує пропозиції щодо їх виправлення; забезпечує складання відповідних звітів з обліку персоналу та керує працівниками відділу.

Менеджер з мотивації отримує розпорядження безпосередньо від керівника відділу кадрів. Його обов'язки включають наступні аспекти:

- планування системи фінансової мотивації працівників;
- розробка системи нематеріальних заохочень;
- дослідження ринку праці та заробітних плат, аналіз та впровадження змін у систему мотивації персоналу;
- розробка заходів для підтримки HR-бренду компанії.

Менеджери з персоналу підзвітні безпосередньо керівнику відділу кадрів. Їх завдання та обов'язки включають наступне:

- організацію роботи з забезпечення персоналом відповідно до загальних цілей розвитку підприємства;
- розробку та реалізацію комплексних програм з питань найму, звільнення, переведення працівників, залучення та утримання кадрів;
- організацію роботи з навчання персоналу, підготовки та підвищення їх кваліфікації;
- участь у плануванні соціального розвитку колективу, вирішенні трудових спорів та конфліктів;
- контроль за дотриманням трудової дисципліни та правил внутрішнього розпорядку працівниками.

Старший інспектор та інспектори відділу кадрів безпосередньо підпорядковуються керівникові відділу. Вони відповідальні за наступні завдання та обов'язки:

- оформлення кадрової документації та складання звітності;
- ведення обліку персоналу;
- оформлення документів щодо прийому, переміщення, звільнення та надання відпусток працівникам;

ведення та зберігання особових справ і трудових книжок.

Основним принципом роботи відділу кадрів ТОВ-НВП «АРГОН» є оперативне та якісне виконання службових обов'язків всіма працівниками відділу, уважне та ввічливе ставлення до кожного працівника в інтересах колективу підприємства та кожної особи окремо.

Важливою функцією відділу кадрів досліджуваного підприємства є пошук необхідного персоналу та його подальша адаптація. Етапи цього процесу представлені на рисунку 2.4.



Рисунок 2.4 – Етапи стажування та прийому на роботу в ТОВ-НВП «АРГОН»

Як бачимо, в ТОВ-НВП «АРГОН» ретельно підійшли до організації процесу пошуку та попередньої адаптації потенційних кандидатів на роботу на підприємстві. Наявність навчального центру для новачків, наставництво та адаптація через практичну підготовку є дієвими інструментами кадрового менеджменту при масованому підборі персоналу, як це часто буває в торгівельних компаніях, де значний рівень плинності кадрів. Наразі, судячи з офіційної інформації самого підприємства та порталу Work.ua [4; 20], ТОВ-

НВП «АРГОН» готове працевлаштувати широке коло працівників різних професій – від охоронців та касирів, до керуючого магазином.

Окрім якісного підбору персоналу, важливим напрямом роботи досліджуваного підприємства є заохочення персоналу до високопродуктивної праці. У складі відділу кадрів ТОВ-НВП «АРГОН» є окрема посада менеджера з мотивації, що говорить про значну увагу керівництва до цього питання. Основні складові діючої системи матеріальних та нематеріальних стимулів ТОВ-НВП «АРГОН» представлені на рисунку 2.5.



Рисунок 2.5 – Система матеріальних та нематеріальних стимулів ТОВ-НВП «АРГОН» [21]

Судячи з інформації на рисунку 2.5, на досліджуваному підприємстві діє цілий комплекс мотивуючих заходів, як матеріального, так і нематеріального характеру. Мотивування персоналу є вкрай важливим для підприємства, особливо під час воєнних дій, оскільки висока продуктивність праці і задоволеність працівників позитивно впливають на економічні показники та стабільність діяльності ТОВ-НВП «АРГОН».

Додатково до нематеріальних проявів мотивування персоналу, кадрова політика підприємства має достатньо високий рівень соціальної направленості (рисунок 2.6).

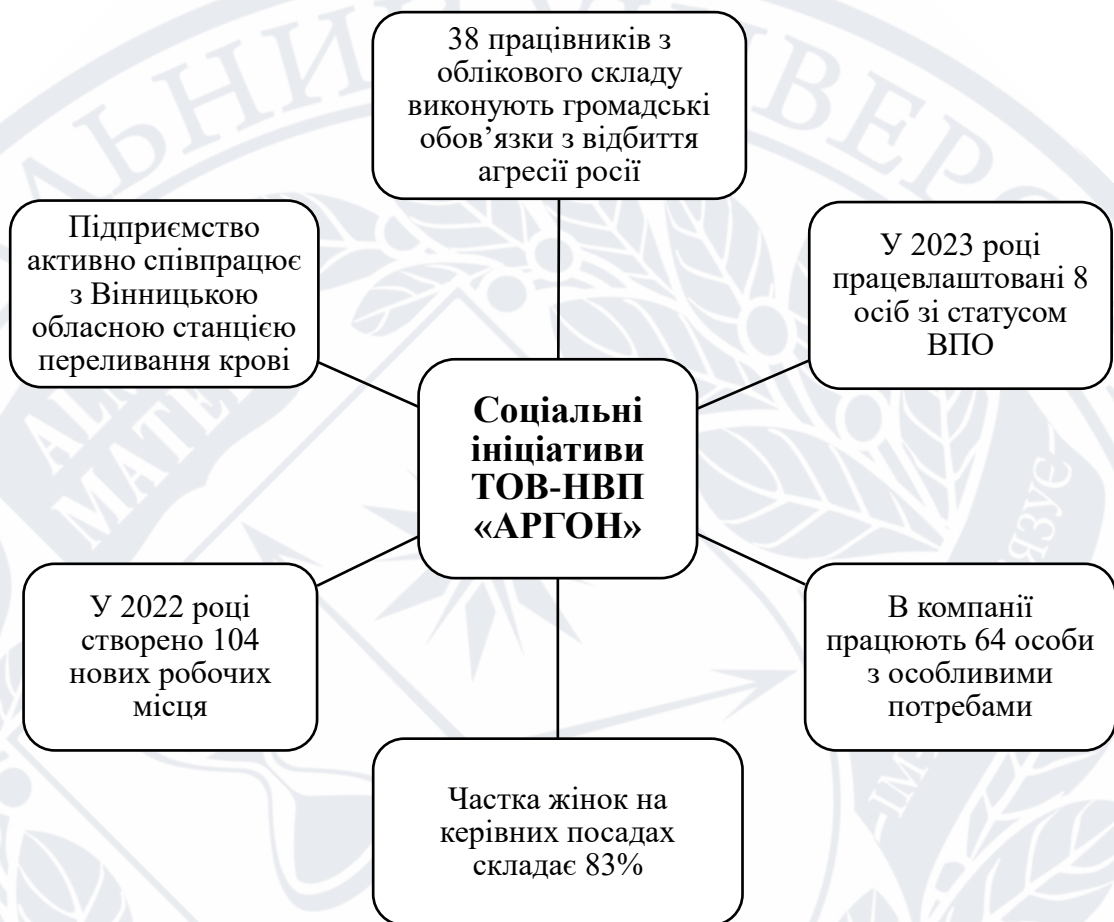


Рисунок 2.6 – Соціальні ініціативи ТОВ-НВП «АРГОН» [11; 12; 13]

Як бачимо, керівництво ТОВ-НВП «АРГОН» активно співпрацює з громадою в соціальних питаннях, що в свою чергу створює позитивний зовнішній імідж компанії та підвищує мотивацію, залученість та лояльність власного колективу підприємства.

Проаналізувавши основні функції кадрового менеджменту підприємства, можна зробити висновок, що керівництво та відділ по роботі з персоналом дбають про високу мотивацію співробітників, якісно організовують підбір, адаптацію і навчання працівників, а також приймають активну участь в соціальному житті власного колективу та регіональної громади.

2.3 Соціологічна оцінка стану системи кадрового менеджменту ТОВ-НВП «АРГОН»

Для повноцінного дослідження стану системи кадрового менеджменту підприємства, важливо дізнатись думку самих співробітників з цього питання. Відділ по роботі з персоналом періодично проводить моніторинг ступеня задоволеності персоналу різними аспектами менеджменту підприємства. Зокрема, восени 2023 року відділ проводив таке комплексне соціологічне опитування співробітників компанії. Частина питань анкети була присвячена важливим аспектам управління персоналом в ТОВ-НВП «АРГОН».

Опитування було технічно організовано за допомогою сервісу Google Forms, всього в ньому взяли участь 59 респондентів. Нижче розглянемо основні результати опитування, що стосуються оцінки працівниками різних аспектів системи управління персоналом.

Важливим напрямом кадрового менеджменту є дослідження мотивів працівників, які спонукають їх працювати на даному підприємстві. На рисунку 2.7 представлені ключові мотиви, якими керуються працівники компанії у своїй професійній діяльності. На питання «Що саме спонукає вас працювати в ТОВ-НВП «АРГОН» респонденти могли обрати декілька варіантів відповідей, тому сума відсотків на рисунку може перевищувати 100.

Як бачимо, розподіл відповідей респондентів на запитання показує, що найбільш популярним мотивом серед працівників є стабільність підприємства в якому вони працюють, такий варіант обрали 41,6% опитаних. Це може свідчити про високий рівень довіри персоналу до керівництва та фінансову стабільність ТОВ-НВП «АРГОН», яку відчуває і персонал.

З іншого боку, імідж компанії схоже не є суттєвим мотиваційним чинником для працівників, оскільки обрали такий варіант лише 11,4%.

Також важливо відзначити, що в ТОВ-НВП «АРГОН» створена позитивна робоча атмосфера, що сприяє мотивації та утриманню працівників у компанії, цей варіант є другим за пріоритетністю (35,1 %).

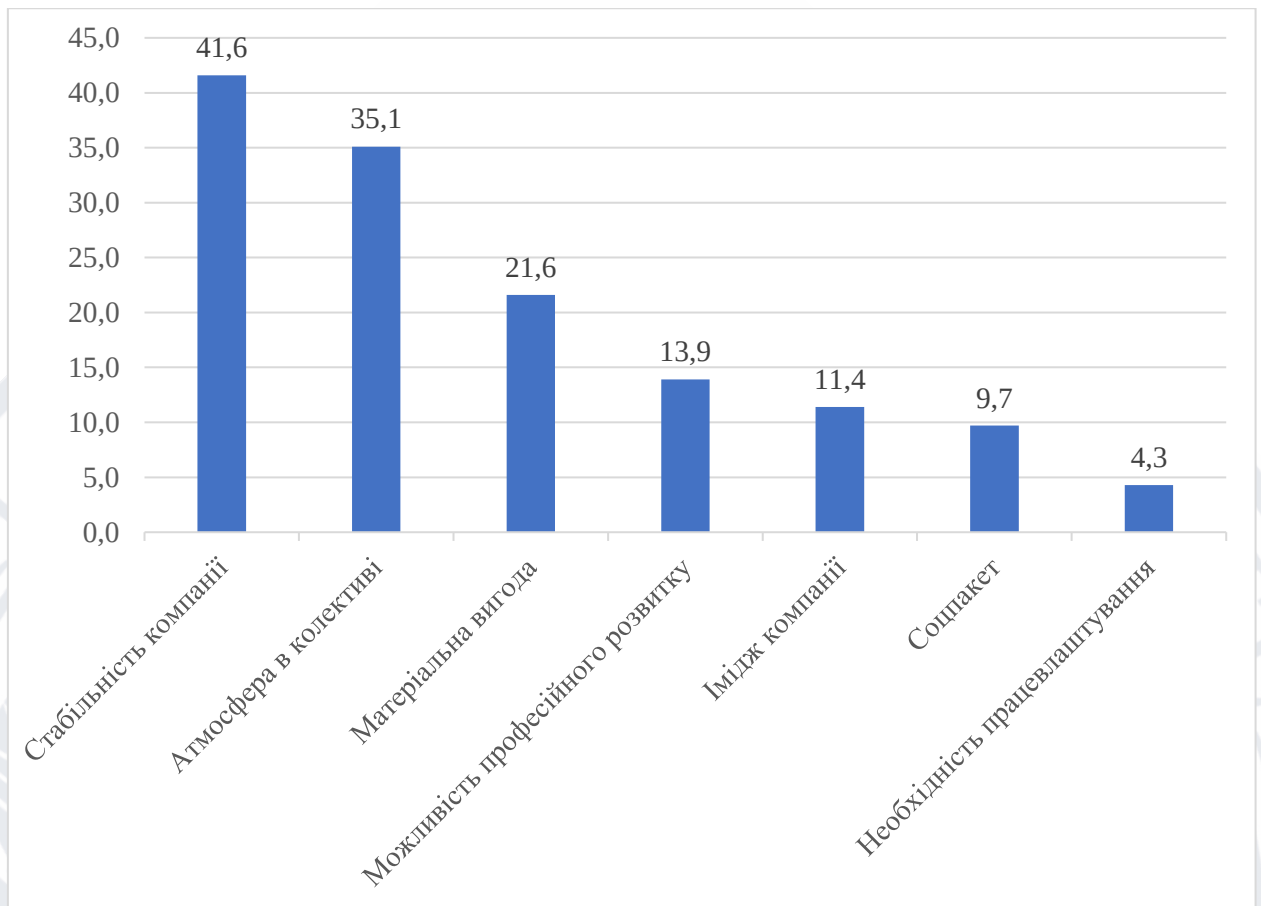


Рисунок 2.7 – Мотиви, що спонукають до професійної діяльності працівників ТОВ-НВП «АРГОН», у відсотках (респонденти могли обирати декілька варіантів)

Третє місце в ієрархії мотивів працівників щодо роботи в ТОВ-НВП «АРГОН» займає матеріальна вигода. Не досить високий відсоток (21,6) може свідчити про те, що рівень заробітної плати недостатній для належної мотивації працівників.

Можливості професійного розвитку та привабливість соціального пакету, який пропонує керівництво досліджуваного підприємства, респонденти оцінюють які другорядні мотиви своєї професійної діяльності, а найменший відсоток опитаних обрали варіант «Необхідність працевлаштування».

Ще одне питання анкети стосувалось аналізу задоволеності працівників підприємства рівнем їхнього доходу (див. рисунок 2.8).

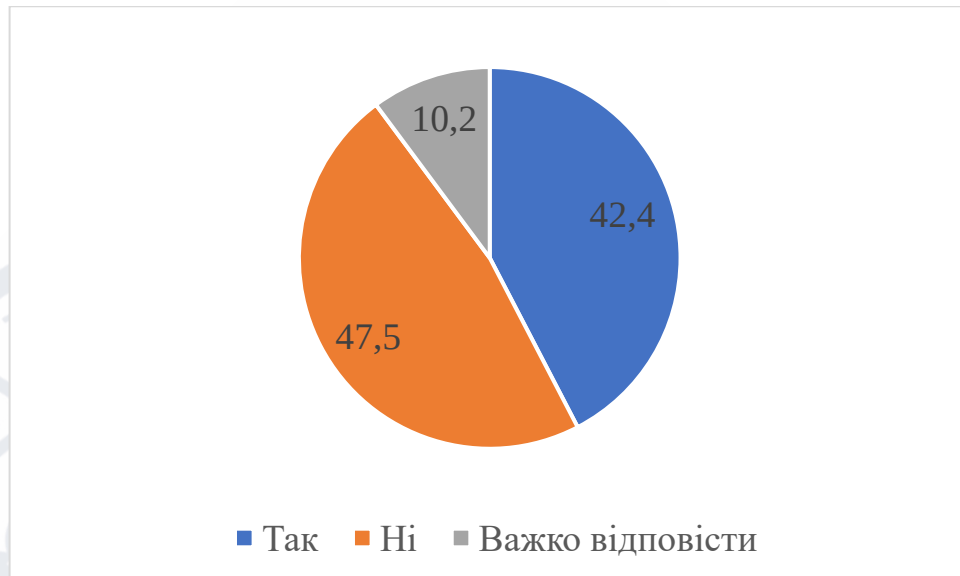


Рисунок 2.8 – Задоволеність працівників ТОВ-НВП «АРГОН» рівнем заробітної плати, у %

Розподіл відповідей представлений на рисунку 2.8 показує, що майже половина працівників компанії незадоволена своїм рівнем оплати праці. Зважаючи на доволі високий відсоток, це питання потребує уваги керівництва для виявлення причин такої ситуації. Ймовірно, це пов'язано з режимом економії коштів через нинішню економічну кризу, спричинену воєнним вторгненням росії. Також причиною може бути наявність в структурі персоналу значної кількості працівників, що займаються працею не надто високої кваліфікації (касири, охоронці тощо), зазначені категорії персоналу традиційно мають високу плинність кадрів, тому в моменті може прослідковуватись певна незадоволеність розміром заробітної плати. Якщо немає можливості збільшити зарплату чи виплачувати премії, вирішенням цієї проблеми могли б стати заходи щодо розширення соціального пакету або посилення нематеріальної мотивації співробітників ТОВ-НВП «АРГОН».

Важливою функцією менеджменту персоналу є створення позитивного морально-психологічного клімату в колективі, особливо в ці важкі часи. На рисунку 2.9 представлені відповіді респондентів щодо задоволеності цим аспектом в ТОВ-НВП «АРГОН».



Рисунок 2.9 – Задоволеність працівників ТОВ-НВП «АРГОН» соціально-психологічним кліматом в колективі, у відсотках

Як бачимо, 78% опитаних респондентів або повністю, або скоріше задоволені станом соціально-психологічного клімату в ТОВ-НВП «АРГОН».

Якість комунікації між керівником та підлеглими також є важливим аспектом побудови ефективної системи менеджменту персоналу в компанії, особливо в умовах кризи та воєнних загроз (див. рисунок 2.10).

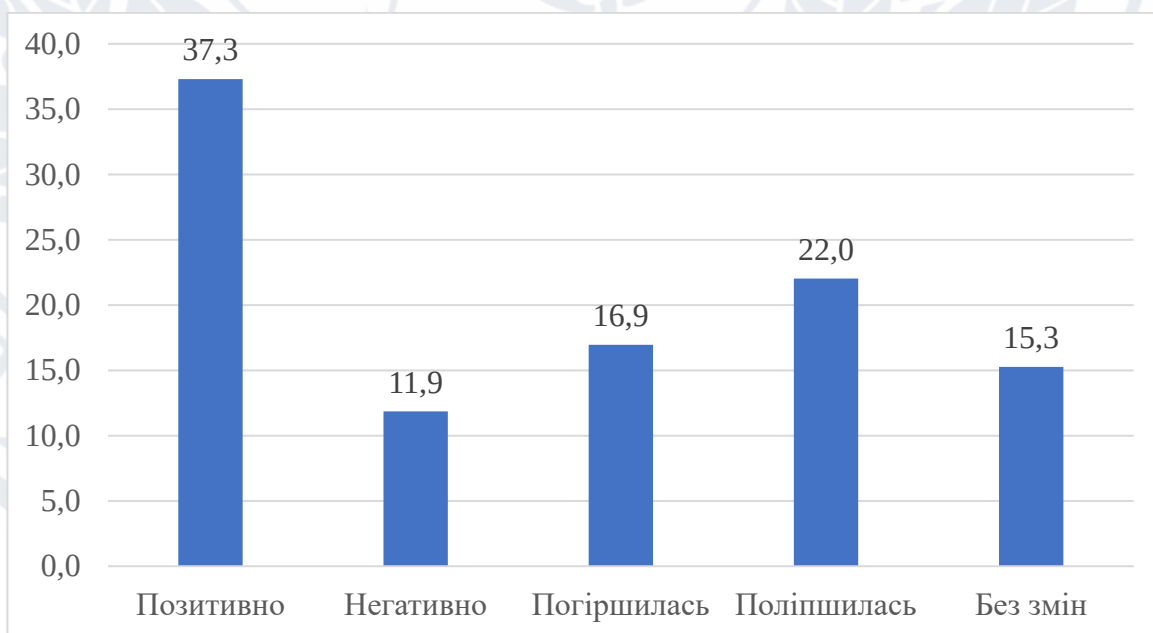


Рисунок 2.10 – Відповіді на питання «Як ви оцінюєте якість комунікації керівництва з працівниками після початку війни?», у %

Судячи з представленого на рисунку 2.10 розподілу відповідей, більшість опитаних оцінюють комунікацію керівника компанії з працівниками під час воєнного стану як позитивну або відзначають її поліпшення. Однак є і достатньо високий відсоток (34%) незадоволених якістю комунікації, які відчують її погіршення. Тому керівництву ТОВ-НВП «АРГОН» доцільно звернути увагу на форми, частоту та ефективність спілкування зі своїми працівниками, визначити напрями поліпшення процесу обміну інформацією в колективі, особливо в умовах війни.

Отже, проведений соціологічний аналіз вказує на наявність певних проблем та слабких місць у системі управління персоналом, які керівництво повинне врахувати. Результати аналізу дозволили визначитись з напрямками оптимізації кадрового менеджменту в ТОВ-НВП «АРГОН», які будуть описані в наступному розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1 Напрями оптимізації системи менеджменту персоналу в умовах воєнного часу

Оптимізація в широкому сенсі передбачає процес поліпшення ефективності, продуктивності або результативності системи, процесу чи діяльності, шляхом вибору найкращих можливих варіантів з доступних. Основна мета оптимізації полягає у досягненні найкращого результату з найменшими витратами або ресурсами.

З точки зору менеджменту підприємства, оптимізація сприяє: раціональному використанню ресурсів; зниженню витрат; покращенню ефективності працівників та процесів; підвищенню конкурентоспроможності на ринку; адаптації до змін зовнішнього середовища; вирішенню внутрішніх організаційних та управлінських проблем. Отже, процес оптимізації несе для підприємства, як правило, позитивні результати. Проте причини, що спонукають менеджмент підприємства приймати рішення щодо оптимізації певних процесів, можуть бути різного характеру. Основними тригерами запуску оптимізаційних процесів на підприємстві є наступні:

- бажання власників підприємства отримати більші прибутки через підвищення ефективності діяльності або зменшення витрат;

- виявлення внутрішньо-організаційних проблем, що деструктивно впливають на результати діяльності підприємства;

- значний вплив зовнішнього середовища на ефективність менеджменту підприємства.

Слід зазначити, що і без наявності вищезазначених тригерів, оптимізація може приймати форму перманентного процесу підтримки системи управління підприємством в стабільному стані.

Менеджмент персоналу, як важлива частина системи управління підприємством також може потребувати оптимізації, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Якщо говорити про оптимізацію системи кадрового менеджменту підприємства в умовах війни, то це вбачається надзвичайно важливим і складним завданням. Військовий конфлікт створює серйозні виклики, такі як мобілізація працівників, загроза фізичній безпеці, нестабільність економіки та інші. В таких умовах керівництву підприємства важливо правильно розставити пріоритети бізнесу та скоригувати свою кадрову політику з урахуванням ризиків та загроз зовнішнього середовища під час воєнних дій.

Узагальнено процес оптимізації кадрового менеджменту підприємства в умовах війни можна представити у вигляді певного алгоритму дій, схематично представлених на рисунку 3.1

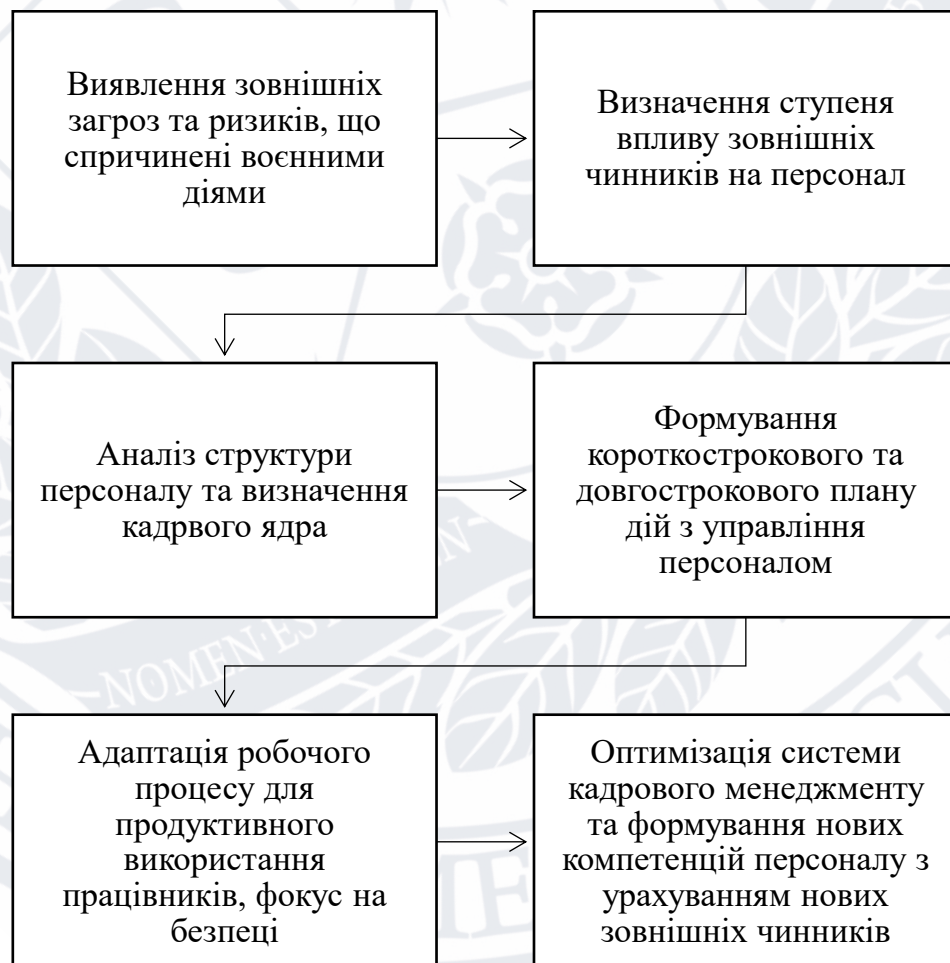


Рисунок 3.1 – Алгоритм оптимізації кадрового менеджменту підприємства

Отже, представлений на рисунку алгоритм оптимізації системи кадрового менеджменту підприємства передбачає вирішення цілого ряду ключових завдань, пов'язаних з персоналом, серед яких слід виділити наступні:

аналіз кадрового складу та визначення ключових працівників, критично важливих для функціонування підприємства та виявлення потенційних загроз для персоналу;

коригування кадрової стратегії через формування плану дій на короткострокову та довгострокову перспективу з урахуванням військових ризиків;

оптимізація використання працівників, включаючи можливі переведення на інші посади або тимчасове виконання додаткових функцій та адаптація робочих процесів для забезпечення максимально можливої під час війни продуктивності праці персоналу;

впровадження заходів щодо фізичної безпеки персоналу та організація психологічної допомоги для працівників, що відчують стрес або тривогу через військові дії;

організація програм перепідготовки для працівників, чия робота була змінена або адаптована до нових умов та проведення тренінгів, навчальних курсів для розвитку навичок, необхідних персоналу підприємства під час воєнних дій.

Реалізація визначених завдань на практиці сприятиме оптимізації кадрового менеджменту та забезпечить адаптацію підприємства до складних умов військового конфлікту.

Визначившись з узагальненими підходами до оптимізації кадрового процесу, тепер розглянемо вплив воєнних дій на менеджмент персоналу досліджуваного підприємства.

На рисунку 3.2 представлені більш конкретизовані зовнішні ризики, що впливають на кадровий менеджмент та діяльність ТОВ НВП «АРГОН» в цілому. Наведені на рисунку ризики і можливі дії з оптимізації робочого

процесу визначені на основі даних, що закладені у звіті з управління ТОВ НВП «АРГОН» за 2023 рік, та власних досліджень діяльності підприємства [13].



Рисунок 3.2 – Зовнішні ризики для кадрового менеджменту та діяльності ТОВ НВП «АРГОН»

Розглянемо більш детально, як представлені зовнішні ризики впливають робочий процес в ТОВ НВП «АРГОН», акцентуючи першочергову увагу на напрямках оптимізації менеджменту персоналу.

1. Міграційні процеси в регіоні.

Вінницька область, як і інші регіони України, відчула на собі наслідки повномасштабного вторгнення росії. Значна частина населення вимушена була мігрувати за кордон, що негативно відбилось на ринку праці. В умовах кадрового дефіциту, ТОВ НВП «АРГОН» ризикує зіткнутись з проблемами щодо пошуку та найму достатньої кількості персоналу.

Враховуючи цей зовнішній ризик, керівництву досліджуваного підприємства доцільно сконцентрувати увагу на наступних напрямках:

постійний моніторинг попиту та пропозиції на ринку праці області в сфері ритейлу;

визначення ключових професій, які необхідні підприємству зараз та будуть затребувані в майбутньому;

створення ще більш привабливих умов для залучення та довшого утримання персоналу в компанії;

аналіз причин, масштабів плинності кадрів та категорій персоналу, в яких цей показник є найбільшим.

2. Вплив воєнного стану.

Воєнний стан передбачає дотримання певних вимог законодавства, що зокрема можуть вплинути на організацію трудового процесу працівників чоловічої статі та персоналу підприємства в цілому. Відповідно керівництву ТОВ НВП «АРГОН» потрібно замислитись на таких питаннях як:

створення актуальних інструкцій щодо організації трудового процесу з урахуванням вимог воєнного стану;

забезпечення фізичної безпеки працівників, відповідне навчання новачків цим правилам;

ефективне використання робочого часу з урахуванням можливих повітряних тривог, відключень електроенергії, обмежень комендантської години тощо.

3. Посилення конкуренції.

Конкурентне середовище в сфері ритейлу вимагає постійної роботи з розширення асортименту продукції, моніторингу динаміки продаж за різними магазинами мережі ТОВ НВП «АРГОН». З точки зору кадрового менеджменту цей ризик може впливати на переманювання конкурентами необхідних фахівців на ринку праці регіону. Тому для нівелювання негативного впливу цього ризику, потрібно проводити кадровий бенчмаркінг, тобто досліджувати вдалі кейси найму персоналу конкурентами, щоб використовувати цю

інформацію для удосконалення власної системи управління персоналом ТОВ-НВП «АРГОН». Задля посилення конкурентних переваг на ринку підприємство повинно посилювати свій імідж стабільного та вигідного роботодавця, що допоможе залучити більше необхідних фахівців.

4. Зменшення купівельної спроможності населення та економічна нестабільність.

Ці ризики можуть впливати на обсяги продажів та доходність ТОВ НВП «АРГОН». В свою чергу, потенційне падіння прибутків підприємства обмежить можливості матеріальної мотивації персоналу. Для запобігання таких наслідків необхідний постійний моніторинг змін в ємності регіонального ринку та формування соціально-економічного портрету потенційного покупця.

Подолання ризиків економічної нестабільності (збільшення валютного курсу, коливання кредитних ставок тощо) можливе лише за рахунок чіткого планування та складання бюджетів підприємства з урахуванням всіх зовнішніх економічних параметрів.

Таким чином, ідентифікація ризиків воєнного часу, оцінка їх впливу на робочий процес та персонал є необхідними передумовами ефективного планування та подальшої реалізації заходів з оптимізації системи кадрового менеджменту ТОВ-НВП «АРГОН» за визначеними напрямками.

3.2 Пропозиції щодо оптимізації системи кадрового менеджменту ТОВ-НВП «АРГОН»

На основі проведеного аналізу діяльності, кадрового потенціалу ТОВ-НВП «АРГОН» та результатів соціологічного дослідження сформовано комплекс організаційно-практичних пропозицій щодо оптимізації ключових елементів системи кадрового менеджменту зазначеного підприємства (див. рисунок 3.3).



Рисунок 3.3 – Комплекс пропозицій щодо оптимізації системи кадрового менеджменту ТОВ-НВП «АРГОН»

Розглянемо більш детально сутність кожної із представлених на рисунку організаційно-практичних пропозицій та рекомендації щодо їх впровадження на досліджуваному підприємстві.

1. Психологічна допомога та проведення тренінгів зі стресостійкості.

В умовах війни стрес та тривога працівників можуть впливати на їх працездатність і навіть стан здоров'я, що потім відбивається на продуктивності праці персоналу підприємства. Тому доцільно запропонувати в якості пропозиції надавати психологічну підтримку співробітникам ТОВ-НВП «АРГОН». Для реалізації цього напряму керівництво може залучати професійних психологів за рахунок коштів підприємства для проведення періодичних зустрічей з працівниками для надання їм консультацій з подолання стресу, пригнічення, апатії тощо. Іншою формою вирішення цього завдання може бути проведення тренінгів зі стресостійкості та правильного налаштування працівника на робочий процес і взаємодію з іншими. Тематика таких тренінгів може включати наступне:

- причини та наслідки стресу на робочому місці та його вплив на фізичне та психічне здоров'я працівника;

- техніки релаксації (глибоке дихання, медитація, прогресивна м'язова релаксація тощо) та вправи для зниження;

- позитивне мислення та його роль у подоланні стресу, методи підвищення емоційної стійкості працівника;

- налаштування на продуктивну роботу та створення ефективного робочого середовища (організація робочого місця, усунення відволікаючих чинників);

- ситуаційні рольові ігри для розв'язання стресових ситуацій на роботі, обговорення реальних прикладів та пошук рішень для зниження стресу в колективі;

- підтримка позитивної корпоративної культури, важливість командної роботи та підтримки колег, розвиток комунікаційних навичок та зворотного зв'язку.

Проведення таких тренінгів допоможе працівникам ТОВ-НВП «АРГОН» краще розуміти природу стресу, навчитися ефективним методам його подолання та налаштуватися на продуктивну роботу.

2. Використання технології прелімінарингу при підборі персоналу.

В умовах зростаючого дефіциту кадрів на ринку праці, залучення молодих фахівців та студентів ЗВО може стати дієвим заходом з оптимізації процесу підбору персоналу та забезпечення кадрової потреби ТОВ-НВП «АРГОН». З цією метою пропонується використання технології прелімінарингу.

Прелімінаринг передбачає дослідження ринку праці, вивчення регіональних освітніх закладів, а також оцінку доступності молодих талантів та їх очікувань щодо кар'єрних можливостей. Важливою частиною є розробка стратегії залучення кандидатів, яка може включати співпрацю з університетами, участь у ярмарках вакансій, проведення презентацій та воркшопів, а також використання онлайн-платформ для розміщення оголошень про вакансії. Крім того, прелімінаринг включає підготовку інструментів для оцінки кандидатів, таких як тестування, групові завдання та інтерв'ю, що допоможуть визначити найкращих претендентів.

Метою прелімінарингу є створення ефективного та цілеспрямованого підходу до найму молодих фахівців, що дозволить залучити перспективних кандидатів, знизити час та витрати на рекрутинг, а також забезпечити високий рівень відповідності нових співробітників потребам та культурі ТОВ-НВП «АРГОН».

3. Залучення персоналу з невеликих населених пунктів регіону.

Окрім залучення молоді, керівництву ТОВ-НВП «АРГОН» на перспективу слід замислитися щодо розширення географії пошуку персоналу для потреб підприємства. Невеликі міста та селища регіону можуть стати додатковими джерелами робочої сили в умовах кадрового голоду на ринку праці. Особливо це стосується працевлаштування в місті Вінниця, де конкуренція між кандидатами буде вищою ніж в інших населених пунктах області. Оскільки, стратегія ТОВ-НВП «АРГОН» передбачає подальше розширення своєї торгівельної мережі, то у контексті цього, дана пропозиція виглядає доцільною.

4. Оцінка працівниками опцій соціального пакету підприємства.

Соціальний пакет, який пропонується у ТОВ-НВП «АРГОН» є достатньо різноманітним, він охоплює цілий комплекс заходів і пільг матеріального та нематеріального характеру, а також включає широкі можливості навчання і кар'єрного зростання працівників підприємства. У той же час, потреби персоналу постійно змінюються, особливо в умовах війни, тому сутність даної пропозиції полягає в розширенні участі працівників підприємства в формуванні та підтримці актуального переліку складових соціального пакету ТОВ-НВП «АРГОН».

На підприємстві доцільно було б започаткувати періодичне опитування працівників щодо складу соціального пакету. В анкеті при цьому необхідно надати можливість працівникам оцінити кожну з опцій існуючого соціального пакету та надати свої пропозиції щодо включення нових пільг або заходів, які є бажаними для них сьогодні. Такий підхід дозволить актуалізувати склад соціального пакету та відповідно підвищить мотивацію працівників ТОВ-НВП «АРГОН».

5. Допомога працевлаштованим на підприємстві ВПО.

Серед персоналу ТОВ-НВП «АРГОН» є працівники зі статусом внутрішньо переміщених осіб. Задля посилення корпоративної соціальної відповідальності підприємства, покращення його іміджу на ринку праці та власне посилення мотивації самих працівників, доцільно запропонувати надання соціальної допомоги таким категоріям працівників. Окрім опцій діючого на підприємстві соціального пакету, керівництво може надати працівника зі статусом ВПО наступні види допомоги:

- одноразові виплати для покриття першочергових потреб після переїзду;
- додаткові премії або часткова компенсація витрат на оренду житла;
- часткове покриття медичних витрат;

- організація соціальних заходів для інтеграції ВПО у колектив підприємства;

співпраця з благодійними організаціями, фондами або іншими компаніями для розширення можливостей підтримки працівників зі статусом ВПО.

У комплексі ці заходи можуть значно покращити умови життя та роботи працівників зі статусом ВПО, допомагаючи їм швидше адаптуватися в колективі та підвищити свою лояльність до підприємства.

6. Залучення працівників до волонтерської діяльності.

Волонтерська діяльність підвищує соціальну активність персоналу. Надання допомоги іншим гуртує колектив, зміцнює комунікації, оптимізує морально-психологічний клімат на підприємстві, отже по суті волонтерську діяльність можна розглядати як одну з форм мотивації персоналу ТОВ-НВП «АРГОН». Досліджуване підприємство достатньо активно проявляє соціальні ініціативи в цьому напрямі, допомагаючи матеріально місцевій та регіональній громадам, військовим на фронті. Проте сутність даної пропозиції в тому, що потрібно запланувати такі форми волонтерства, в яких будуть брати активну участь безпосередньо працівники ТОВ-НВП «АРГОН». Це призведе до більшого мотивуючого ефекту і згуртованості колективу, особливо в умовах кризи та воєнного часу.

7. Оптимізація робочого процесу з урахуванням гендерного аспекту.

Як показав аналіз чисельності працівників ТОВ-НВП «АРГОН», частка чоловіків в структурі персоналу останні декілька років зменшується. Станом на 2023 рік вона складала 22%. Зрозуміло, що така ситуація пов'язана з воєнним часом та ризиками мобілізації певної категорії чоловіків. Отже, керівництву ТОВ-НВП «АРГОН» в перспективі доцільно адаптувати свій робочий процес під ці зміни. Для якісної оптимізації робочого процесу слід зосередити увагу на наступних аспектах:

розробка параметрів (вікові, соціальні тощо) та умов за якими працевлаштовуються чоловіки на підприємство;

перегляд гендерного розподілу на посадах з урахуванням поступового зменшення частки працівників чоловічої статі;

інформування чоловіків при прийомі на роботу щодо ризиків та вимог воєнного часу.

Врахування керівництвом підприємства перелічених аспектів допоможе оптимізувати робочий процес та ефективніше планувати кадрову потребу в умовах війни.

8. Популяризація здорового способу життя.

Ризики воєнного часу та кадрова криза на ринку праці обумовлюють доцільність планування заходів зі збереження працюючого персоналу підприємства, зокрема його здоров'я і працездатності. У контексті цього доречно запропонувати заходи з популяризації серед працівників підприємства філософії здорового способу життя. Комплекс заходів може включати:

- організацію спортивних заходів, створення фітнес-зони або надання абонементів до спортзалів;
- проведення семінарів з дієтології, кулінарні майстер-класи з приготування здорової їжі;
- забезпечення доступу до чистої питної води та корисної їжі;
- організацію регулярних медичних оглядів та консультацій лікарів, забезпечення можливості безкоштовної вакцинації;
- забезпечення зручних робочих місць, які мінімізують ризики для здоров'я (ергономічні стільці, регульовані столи);
- запровадження системи винагороди за активну участь у заходах, пов'язаних зі здоров'ям.

Запропоновані заходи допоможуть не лише популяризувати здоровий спосіб життя серед працівників ТОВ-НВП «АРГОН», але й покращити їх загальне благополуччя, підвищити рівень задоволеності роботою та знизити рівень захворюваності.

9. Моніторинг рівня лояльності персоналу.

Результати соціологічного дослідження, описані в пункті 2.3 кваліфікаційної роботи, свідчать про те, що працівники ТОВ-НВП «АРГОН»

не сприймають імідж підприємства в якості значимого мотиву своєї професійної діяльності (див. рисунок 2.7), це може говорити про недостатній загальний рівень залученості персоналу. У зв'язку з цим доцільно запропонувати впровадження періодичного моніторингу рівня лояльності працівників ТОВ-НВП «АРГОН».

Організувати такий моніторинг можна за допомогою використання опитувальника «Q12» від Gallup. Це відомий інструмент для оцінки залученості працівників, який складається з 12 запитань, спрямованих на виявлення рівня задоволеності та мотивації співробітників у їхній роботі. Цей опитувальник розроблений на основі багаторічних досліджень компанії Gallup і спрямований на визначення ключових факторів, що впливають на продуктивність працівників та їхню емоційну прихильність до організації.

Питання «Q12» охоплюють різні аспекти робочого середовища, такі як чіткість очікувань, наявність необхідних ресурсів для виконання роботи, можливості для розвитку, відчуття підтримки з боку керівництва, визнання досягнень, командну роботу та інші важливі елементи, що сприяють високому рівню залученості.

Результати опитування дозволять керівництву ТОВ-НВП «АРГОН» зрозуміти сильні та слабкі сторони в управлінні персоналом, ідентифікувати напрями для покращення, розробити відповідні стратегії для підвищення лояльності працівників та, як наслідок, покращення загальної продуктивності праці.

Таким чином, сформовані пропозиції в разі їх реалізації сприятимуть удосконаленню процесів пошуку та підбору кадрів, оптимізації структури персоналу, посиленню мотивації та продуктивності, зміцненню корпоративної культури та покращенню працездатності працівників досліджуваного підприємства.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження в кваліфікаційній (бакалаврській) роботі можна зробити ряд висновків теоретичного, аналітичного та практичного характеру.

В теоретичній частині роботи на основі проведених досліджень визначено сутність поняття «кадровий менеджмент» та систематизовано його ключові складові. Визначено, що до основних функцій кадрового менеджменту підприємства відносяться: рекрутинг, планування потреби в кадрах, адаптація, розвиток персоналу, оцінка та управління результативністю працівників, а також управління трудовими відносинами та створення оптимального клімату в колективі. В роботі досліджено і систематизовано поширені підходи до класифікації кадрових політик та стратегій управління персоналом підприємства.

Для аналізу системи кадрового менеджменту на конкретному прикладі, об'єктом дослідження в роботі було обрано ТОВ-НВП «АРГОН», що є великою мережею в сфері рітейлу з кількома десятками торгово-виробничих об'єктів у Вінницькій та Хмельницькій областях.

Проведений аналіз фінансового стану свідчить про позитивну динаміку доходів ТОВ-НВП «АРГОН». Показник чистого доходу від реалізації продукції, валовий прибуток та інші операційні доходи стабільно зростали на протязі останніх років. Фінансовий результат (прибуток) від операційної діяльності у 2023 році склав більше 62 млн. грн. Чистий фінансовий результат діяльності підприємства у період з 2020 по 2023 роки коливався в межах від 2 до 54 мільйонів гривень.

Дослідження кадрового потенціалу ТОВ-НВП «АРГОН» показало, що в реалізації діяльності підприємства задіяна велика чисельність персоналу - 1544 осіб у 2023 році. В гендерній структурі чисельності персоналу значно переважають жінки, їх питома вага становить 78 відсотків, а частка

співробітників чоловічої статі лише 22%. Основною причиною такої ситуації є мобілізація чоловіків та воєнні дії в Україні.

В ході аналізу кадрової роботи визначено, що на підприємстві якісно організовано процес пошуку та адаптації працівників. В ТОВ-НВП «АРГОН» діє широкий комплекс мотивуючих заходів, як матеріального, так і нематеріального характеру. Підприємство активно співпрацює з громадою в соціальних питаннях, що створює позитивний зовнішній імідж компанії.

Проведений в роботі соціологічний аналіз вказує на наявність певних проблем та слабких місць у системі кадрового менеджменту підприємства, зокрема є певний відсоток незадоволених рівнем заробітної плати, також прослідковується слабкий рівень лояльності персоналу ТОВ-НВП «АРГОН».

В третьому розділі роботи досліджено зовнішні ризики воєнного часу та їх вплив на робочий процес в ТОВ НВП «АРГОН». Зокрема визначені наступні ключові загрози: деструктивні міграційні процеси в регіоні; поява нових обмежень і вимог воєнного стану; посилення конкуренції та кадровий дефіцит; зменшення купівельної спроможності населення; загальна економічна нестабільність. Ідентифікація ризиків визначила відповідні напрями оптимізації менеджменту персоналу ТОВ-НВП «АРГОН».

В роботі сформовано і представлено комплекс організаційно-практичних пропозицій щодо оптимізації менеджменту персоналу підприємства. Їх реалізація на практиці сприятиме удосконаленню системи підбору кадрів, оптимізації структури персоналу, посиленню мотивації, корпоративної культури, покращенню здоров'я, працездатності та продуктивності працівників досліджуваного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Байрачна О.К. Інструментарій функціональної підготовки управлінського персоналу в менеджменті організації / О. К. Байрачна // Актуальні проблеми інноваційної економіки. - 2020. - № 1. - С. 92-97.
2. Балановська Т. І., Гоголя О.П., Троян А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
3. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О.В. 2020. 466 с.
4. Вакансії Грош на сайті Work.ua. URL: <https://www.work.ua/jobs/by-company/205551/#jobs>
5. Вдовічен А.А. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування на підприємствах [Електронний ресурс] / А.А. Вдовічен, В. А. Чичун, Г. О. Полянко // Інвестиції: практика та досвід. - 2020. - № 19-20. - С. 29-34.
6. Войтко С.В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ : Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с.
7. Волощук К.Б. Традиційний та інноваційний інструментарій антикризового менеджменту агропромислових підприємств [Електронний ресурс] / К. Б. Волощук, О. В. Іванишин, О. В. Савчук // Інноваційна економіка. - 2021. - № 5-6. - С. 92-98.
8. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2021. Вип. 4(52). С. 121–128.
9. Денисенко, М. П., Будякова, О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. Вчені записки Університету «КРОК», №4 (52), 2018. С. 231–238.
10. Жосан Г., Кириченко, Н. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, (12), 2022. С. 46-51.

11. Звіт про управлінську діяльність ТОВ-НВП «АРГОН» за 2020 рік.
URL: <https://grosh.ua/informatsia/%d0%b7%d0%b2%d1%96%d1%82-2020/>
12. Звіт про управлінську діяльність ТОВ-НВП «АРГОН» за 2021 рік.
URL: <https://grosh.ua/informatsia/%d0%b7%d0%b2%d1%96%d1%82-2021/>
13. Звіт про управлінську діяльність ТОВ-НВП «АРГОН» за 2022 рік.
URL: <https://grosh.ua/informatsia/%d0%b7%d0%b2%d1%96%d1%82-2022/>
14. Кустріч Л.О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах [Електронний ресурс] / Л. О. Кустріч // Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. - 2022. - Вип. 100(2). - С. 250-262.
15. Лазебник Ю.О. Методичні засади статистичного аналізу ринку праці в Україні та роль HR-менеджменту в підвищенні якості кадрового потенціалу [Електронний ресурс] / Ю. О. Лазебник, Я. А. Арнаутова // Бізнес Інформ. - 2020. - № 10. - С. 220-227.
16. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / уклад. Н. О. Пачева. Умань: Візаві, 2018. – 267 с.
17. Менеджмент персоналу: підручник. / за заг. ред. д.е.н., проф. В. Брича. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 640 с.
18. Олійник А.С. Виробничо-маркетингові стратегії антикризового управління [Електронний ресурс] / А. С. Олійник, Ю. С. Тургеля, Ю. Є. Соколовська // Інвестиції: практика та досвід. - 2020. - № 19-20.
19. Онісіфорова В.Ю. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством / В. Ю. Онісіфорова, В. К. Сідельнікова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2020. - № 2. - С. 137-145.
20. Офіційний сайт ТОВ-НВП «АРГОН». Розділ «Вакансії». URL: <https://grosh.ua/vacancies/>
21. Офіційний сайт ТОВ-НВП «АРГОН». Розділ «Переваги». URL: <https://grosh.ua/advantages/>

22. Офіційний сайт ТОВ-НВП «АРГОН». Розділ «Про компанію». URL: <https://grosh.ua/about-company/>

23. Попрозман О.І. Послідовність реалізації функцій менеджменту для удосконалення роботи підприємства [Електронний ресурс] / О. І. Попрозман // Формування ринкових відносин в Україні. - 2021. - № 1. - С. 72-80.

24. Потьомкіна О.В. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки [Електронний ресурс] / О. В. Потьомкіна, А. І. Гордійчук // Економічні науки. Серія : Регіональна економіка. - 2022. - Вип. 19. - С. 217-224.

25. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15–28 квітня 2022 р.; ред. колегія: І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т. О. Мельник. Т. 2. Київ: ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 246 с.

26. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15–28 квітня 2022 р.; ред. колегія: І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т. О. Мельник. Т. 2. Київ : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 246 с.

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

28. Смолинець І.Б. Управління персоналом в умовах діджиталізації / І. Б. Смолинець, Г. Я. Левків // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Економічна. - 2021. - Вип. 101. - С. 94-100.

29. Сновидович І.Г. Ринок праці та інновації в управлінні персоналом підприємства під час війни / І. Г. Сновидович, М. О. Кохан // Стратегія економічного розвитку України. - 2022. - Вип. 51. - С. 50-62.

30. Стрижеус Л.В. Теоретико-методичні засади підвищення ефективності менеджменту персоналу організації [Електронний ресурс] / Л. В. Стрижеус, А. О. Тендюк, Ю. С. Марчук // Економічні науки. Серія : Регіональна економіка. - 2021. - Вип. 18. - С. 191-202.

31. Фінансова звітність ТОВ-НВП «АРГОН» за 2021 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/13323704/finances?current_year=2021

32. Фінансова звітність ТОВ-НВП «АРГОН» за 2022 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/13323704/finances?current_year=2022

33. Фінансова звітність ТОВ-НВП «АРГОН» за 2023 рік. URL: <https://clarity-project.info/edr/13323704/finances>

34. Халатур С. М. Антикризове управління підприємствами: погляд на світовий досвід [Електронний ресурс] / С. М. Халатур, О. М. Карамушка, Л. С. Крючко // Молодий вчений. - 2020. - № 7(2). - С. 230-234.

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

36. Чорнодід І.С. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: Економіка та управління, вип. 6, Грудень 2022, doi:10.54929/2786-5738-2022-6-04-08.

37. Шевченко Л.С. Команда як бізнес-модель: виклики менеджменту та HR-консалтингу. Економічна теорія та право. 2020. № 2 (41). С. 69-90.

38. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом. Навчально-методичний комплекс дисципліни : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.

39. Щетініна Л.В. Корпоративна культура в системі менеджменту персоналу: значення, характер та взаємозв'язки [Електронний ресурс] / Л. В. Щетініна, С. Г. Рудакова, Ю. В. Твердохліб, К. С. Турова // Формування ринкових відносин в Україні. - 2020. - № 11. - С. 79-87.