

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
на тему: «ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО
ПІДПРИЄМСТВА»»**

студентами за освітньою програмою
«Менеджмент організацій» спеціальності
073 «Менеджмент»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
Наній Олени Андріївни

Науковий керівник:
д.е.н., доцент Білорус Тетяна Валеріївна

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № __ від «__» _____ 202__ р.
Завідувач кафедри д.е.н., професор Ситницький М. В.

Київ-2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1 Сутність та складові кадрової стратегії.....	5
1.2 Принципи та процес формування кадрової стратегії.....	10
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ»	
2.1 Характеристика діяльності підприємства та його кадрового забезпечення.....	19
2.2 Стратегічний аналіз середовища формування кадрової стратегії підприємства.....	27
РОЗДІЛ 3 МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ».....	33
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ.....	58

ВСТУП

Розроблення кадрової стратегії на стратегічному рівні є найбільш передовим підходом до управління персоналом, оскільки це дозволяє компанії враховувати її розвиток, зміни зовнішнього середовища та потреби ринку праці, забезпечувати довгострокові зв'язки зі співробітниками та підтримувати їх особистісний розвиток. Розроблення науково обґрунтованої кадрової стратегії дозволяє компанії досягати стратегічних цілей на різних етапах розвитку, зберігаючи конкурентні переваги. Цей підхід особливо важливий під час економічної кризи або проблем в системі управління персоналом, оскільки дозволяє зберегти наявний кадровий потенціал, підвищити ефективність його використання та мотивації, чим обумовлена *актуальність* даної роботи.

Роль формування кадрової стратегії в управлінні підприємством та підходи до її розроблення є предметом дослідження вітчизняних науковців: Гунченко М.В. [5], Капінос Г.І. [15], Письменна О.О. [27], Прутов В.Ф. [29], Хром'як Н.В. [32], Язлюк Б.О.[34] та інших.

Метою даної роботи є поглиблення теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування кадрової стратегії підприємства.

Досягнення поставленої мети буде здійснено за допомогою виконання таких завдань:

- проаналізувати теоретичні засади формування кадрової стратегії;
- охарактеризувати підприємство ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» та особливості його кадрового забезпечення;
- здійснити стратегічний аналіз середовища формування кадрової стратегії ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ»;
- виокремити основні принципи методичного забезпечення формування кадрової стратегії ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ».

Об'єктом дослідження є процес формування кадрової стратегії торговельного підприємства.

Предметом дослідження є теоретично-методологічні засади та практичні підходи до формування кадрової стратегії ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ».

Структура роботи: робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків, виконана на __ сторінках, ілюстрована __ рисунками та __ таблицями, а перелік використаних джерел містить 35 найменувань.

Теоретична значущість даної роботи полягає в можливості використання теоретичних відомостей у плануванні та формуванні кадрової стратегії підприємств різного профілю.

Практична значущість даної роботи полягає в можливості використання здобутків, отриманих в даній роботі, для розробки та удосконалення кадрової стратегії підприємства ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та складові кадрової стратегії

Сучасні умови мінливого ринку вимагають від українських підприємств розробки ефективної кадрової стратегії, оскільки персонал є ключовим фактором успіху. Технологія управління персоналом охоплює різні функції, що обов'язково повинні бути включені в стратегію. Крім того, стратегічне управління повинно враховувати мету підприємства та взаємодію з оточуючим середовищем. Кадрова стратегія є ключовим поняттям стратегічного управління персоналом та розширюється разом із зміною концепцій кадрового менеджменту. Покращення системи управління підприємством та впровадження сучасних підходів до менеджменту є необхідними умовами для успішного функціонування на ринку. Проте, теорія та методологія розробки системи стратегічного управління персоналом на підприємствах ще не до кінця розроблені в економічній літературі, тому існує необхідність розширення та доповнення існуючої інформації. Слід зауважити, що кадрова стратегія підприємства повинна бути зорієнтована на досягнення стратегічних цілей та містити в собі чіткі плани щодо набору, розвитку та утримання персоналу. Крім того, необхідно враховувати міжнародний досвід управління персоналом та забезпечити високу мотивацію та розвиток співробітників. Одним з важливих елементів кадрової стратегії є планування кадрів, що дозволяє підприємству планувати свої кадрові потреби та запобігати можливим проблемам з кадрами у майбутньому. Крім того, важливо ретельно відбирати та навчати персонал, щоб забезпечити їх високу кваліфікацію та відповідність цілям підприємства. Успішна реалізація кадрової стратегії забезпечує компанії значну перевагу на ринку та дозволяє досягати стратегічних цілей. Тому, варто приділяти достатньо уваги розробці

та впровадженню кадрової стратегії на рівні підприємства, яка має стати необхідним елементом стратегічного управління та успішного функціонування на ринку.

Кожна стратегія підприємства має бути спрямована на підтримку його довгострокової конкурентної позиції, і персонал є головним елементом соціальної системи підприємства. Тому кадрова складова загальної стратегії розвитку має особливе значення для ефективного функціонування підприємства. Кадрова стратегія - це система правил і норм, що дозволяє відповідати людські ресурси організації основній стратегії підприємства [20]. Уміле управління кадровим ресурсом є невід'ємним елементом успішної діяльності підприємства. Розробка ефективних моделей управління людським потенціалом та кадровими ресурсами є важливим економічним завданням, розв'язання якого дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства в цілому, оскільки всі сфери управління щільно взаємодіють між собою і дають найбільш повну віддачу лише в узгодженій взаємодії.

Кадрова стратегія має на меті розробити довгострокову програму дій щодо використання та розвитку потенціалу персоналу підприємства, забезпечуючи його стратегічну перевагу. Головною метою кадрової стратегії є оптимізація впливу на працівників та стимулювання їхньої трудової ефективності. Для того, щоб зрозуміти необхідність розроблення та впровадження кадрової стратегії, необхідно провести оцінку зрілості системи управління персоналом на підприємстві. Критерії оцінювання включають такі аспекти як планування персоналу, рекрутинг, адаптацію, оцінку, мотивацію, навчання і розвиток, управління кар'єрою, управління корпоративною культурою та легалізацію процесів в системі [27]. Результати оцінки вказують на рівень зрілості системи управління персоналом та необхідність розроблення та впровадження кадрової стратегії.

Кадрова стратегія є ефективним інструментом для підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства, а також для реалізації його конкурентних переваг та прискорення його економічного

розвитку. Однак, перед впровадженням кадрової стратегії необхідно переконатися, що система управління персоналом на підприємстві має хоча б третій рівень зрілості.

Основні напрями кадрової стратегії включають:

- відносини з ринком праці та внутрішньофірмовими трудовими ресурсами;
- вибір і реалізація стилю управління кадрами;
- організація горизонтальної кооперації;
- забезпечення комфортних умов праці та розробка політики визнання особистих успіхів у праці;
- оптимальний вибір системи оплати праці;
- підготовка та підвищення кваліфікації персоналу;
- комунікаційна політика [17].

Розробка та систематична реалізація кадрової стратегії дозволяють підприємству досягти максимальної ефективності використання власних трудових ресурсів та реалізувати свій потенціал. Кадрова стратегія підприємства повинна бути розроблена з урахуванням загальної стратегії розвитку компанії, внутрішніх ресурсів та можливостей, що формуються під впливом зовнішнього ділового середовища. Ефективним підходом до розробки кадрової стратегії є використання методу «зверху-вниз», в якому вище керівництво визначає загальну стратегію управління персоналом та стратегії для кожного підрозділу підприємства. Такий підхід забезпечує високу якість оцінки зовнішнього ділового середовища, зв'язок з загальною стратегією компанії та визначення пріоритетів для всього підприємства.

Вчені та автори наукових досліджень виділяють наступні складові кадрової стратегії управління персоналом [28]:

- охорону здоров'я та безпеку працівників, техніку безпеки;
- форми і методи регулювання трудових відносин;
- методи вирішення виробничих та соціальних конфліктів;

- встановлення норм і принципів етичних відносин в колективі, розробка кодексу ділової етики;
- політику зайнятості в організації, включаючи аналіз ринку праці, систему найму та використання персоналу, встановлення режиму роботи та відпочинку;
- професійну орієнтацію та адаптацію персоналу;
- заходи для нарощування кадрового потенціалу;
- вдосконалення методів прогнозування та планування потреби в персоналі на основі аналізу вимог до працівників та робочих місць;
- розробку професійно-кваліфікаційних вимог до персоналу на основі систематичного аналізу і проектування робіт на різних посадах та робочих місцях;
- нові методи та форми відбору, ділової оцінки та атестації персоналу;
- розробку концепції розвитку персоналу, що включає нові форми та методи навчання, планування ділової кар'єри та професійного просування, формування кадрового резерву з метою випереджувальної реалізації цих заходів;
- вдосконалення механізму управління трудовою мотивацією персоналу;
- розробку нових систем та форм оплати праці, матеріального та нематеріального стимулювання працівників;
- заходи щодо поліпшення вирішення правових питань трудових відносин та господарської діяльності;
- розробку нових і використання існуючих заходів соціального розвитку організації;
- вдосконалення інформаційного забезпечення всієї кадрової роботи в рамках обраної стратегії;
- заходи щодо вдосконалення всієї системи управління персоналом або її окремих підсистем і елементів, таких як набір, оцінка та розвиток працівників, а також управління відходами та звільненням працівників.

Такі складові допомагають підприємству забезпечити оптимальне використання ресурсів, залучення та утримання кваліфікованих та мотивованих працівників, збільшення ефективності та продуктивності роботи, а також забезпечення соціально-економічного розвитку підприємства. Однак, важливо пам'ятати, що кадрова стратегія повинна бути динамічною та адаптивною до змін внутрішніх та зовнішніх умов підприємства. Кожна кадрова стратегія є унікальною та може містити не всі, а тільки певні складові, залежно від стратегії та мети підприємства. Основними рисами кадрової стратегії є [19]:

- взаємозалежність з загальною стратегією компанії, тому що зміни в загальній стратегії можуть вимагати модифікації кадрової політики, такі як перебудова структури персоналу, збільшення кваліфікації працівників, зміна методів та стилю керівництва.

Ефективність кадрової стратегії підприємства та її вплив на загальний стан залежать від наявності на підприємстві наступних складових системи управління персоналом [20]:

- стратегічне планування людських ресурсів, яке включає оцінку наявних трудових ресурсів, визначення потреб у кадрах на майбутнє та розробку методів пошуку кандидатів на вакантні посади, оцінку ефективності набору працівників;

- ефективність найму та адаптації персоналу, включаючи оцінку результатів процедур найму та заходів адаптації нових працівників;

- система стимулювання персоналу, що включає атестацію, персоніфікацію результатів, моніторинг рівня зарплат на ринку праці;

- ротація персоналу, включаючи кадровий моніторинг, певний соціально-психологічний клімат, внутрішні комунікації та оцінку ефективності методів планування кар'єри.

1.2 Принципи та процес формування кадрової стратегії

Розробка кадрової стратегії може стати стимулом для формування загальної стратегії підприємства та допомогти у передбаченні та зменшенні господарських ризиків. Щоб досягти успіху, кожен етап формування кадрової стратегії має бути ретельно виконаний, зокрема, дотримання принципу безперервності. Правильно розроблена кадрова стратегія забезпечує ефективне фокусування ресурсів та командну роботу, спрямовану на результат. Вона також сприяє розвитку людей та задоволенню результатом, що є важливим елементом мотивації. Напроти, недостатня якість або нечіткість кадрової стратегії може привести до несумісності її фокусування зі стадією розвитку компанії. Наприклад, на стадії стартапу важливим є лідерство HR у візонерстві та корпоративному дусі, тоді як на стадії зростання - стандартизація процесів компанії, на стадії зрілості - фокус на ефективності бізнес-процесів, а на стадії зниження активності - оптимізація штату та управління змінами через систему управління персоналом. Належне дотримання кожного етапу формування кадрової стратегії, зокрема принципу безперервності, дозволить використовувати її як ефективний інструмент для підвищення конкурентоспроможності компанії. Коректно розроблена кадрова стратегія може допомогти спрямувати ресурси та енергію на досягнення мети, інтегрувати процеси, підвищити результативність командної роботи, розвивати працівників в межах компанії та задовольнити їхні очікування, що є важливим елементом мотивації [28]

При розробці кадрової стратегії слід керуватись концепцією 12P, яка містить наступні елементи [28]:

1. Performance - фокус на ключових показниках ефективності та розробка системи мотивації, спрямованої на досягнення цих показників.
2. Profit - акцент на максимізації прибутку як головного результату комерційної діяльності.

3. Product - створення унікальної пропозиції для співробітників (Employee Value Proposition).

4. Packaging - комунікація цінностей компанії та пропозиції для співробітників.

5. Place - створення комфортних умов для роботи співробітників.

6. Physical Environment - відображення корпоративної культури та цінностей через поведінкові маркери, HR повинен бути еталоном такої поведінки.

7-8. Promotion & PR - створення системи внутрішньої комунікації та заходів на підтримку корпоративної культури.

9. Price - розробка системи компенсацій та пільг.

10. People - можливість бути HR People Partner - коучем, психологом, емоційним гігієністом, інтегратором, модератором для співробітників.

11. Processes - розробка організаційного планування: процесів, політик, HR-циклу: найм та адаптація, навчання та розвиток, оцінка та мотивація.

12. Planet - розробка програм корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку.

Кадрова стратегія повинна бути направлена на забезпечення відповідності місії, візії, корпоративних цінностей, культури, стилю управління та іміджу організації. Однак, розроблення нової кадрової стратегії - це лише початок комплексу змін, які необхідно впровадити в кадровій діяльності, щоб відповідати обраному стратегічному курсу (табл.1.1).

Таблиця 1.1 Матриця вибору кадрової стратегії

		Рівень зростання чисельності персоналу		
		високий	середній	низький
Показник стійкості підприємства	високий	«Розвиток»		
	середній		«Стабільність»	
	низький			«Спад»

Джерело: [17]

Характеристика кожного з варіантів кадрових стратегій наведена в табл.1.2.

Таблиця 1.2 Характеристика кадрових стратегій

Кадрова стратегія	Характеристика
«Розвиток»	ефективний процес залучення, відбору та оцінки персоналу; розробка програм для навчання та підвищення кваліфікації працівників; підвищення рівня заробітної плати для працівників; поліпшення умов і організації праці; забезпечення високого рівня мотивації та стимулювання працівників; розширення пакету соціальних послуг для працівників; формування сприятливого морально-психологічного клімату на робочому місці, що сприяє творчості; постійне підвищення кваліфікації працівників; забезпечення можливостей для службового та наукового зростання.
«Стабільність»	розвиток кваліфікації персоналу планується і реалізується з урахуванням індивідуальних можливостей та потреб організації; заходи щодо підвищення кваліфікації виконуються на основі нових методів та інновацій; заробітна плата змінюється залежно від результатів роботи та рівня виробничої необхідності; організація використовує внутрішні ресурси для залучення та збереження персоналу; мотивація та стимулювання персоналу виконуються за індивідуальними програмами, що враховують потреби працівників та організації; планування та розвиток кар'єри побудовані на принципах гнучкості та інновацій; переміщення в організації здійснюється з урахуванням рівня кваліфікації та потреб діяльності.
«Спад»	скорочення фонду оплати праці в цілому та зменшення рівня заробітної плати працівників за різними категоріями, що може викликати негативні наслідки в компанії; недостатня збалансованість фонду оплати праці відносно чисельності персоналу за різними категоріями; масові звільнення і підтримка працевлаштування звільнених працівників; стимулювання дострокового виходу на пенсію з метою збереження найбільш цінної частини персоналу, що забезпечує майбутній успіх компанії; перекваліфікація працівників з метою адаптації до нових умов роботи та підвищення їх професійного рівня.

Джерело: [17]

В сучасних умовах основні вимоги до кадрової стратегії визначаються такими факторами [20]:

1. Кадрова стратегія повинна бути нерозривно пов'язана зі стратегією розвитку підприємства, оскільки вона є кадровим забезпеченням реалізації цієї стратегії.

2. Кадрова стратегія повинна бути достатньо гнучкою, щоб коректуватися відповідно до зміни тактики підприємства, виробничої та економічної ситуації. Одночасно вона повинна бути стабільною в тих аспектах, які враховують інтереси персоналу та організаційну культуру підприємства.

3. Ефективна кадрова політика повинна бути економічно обґрунтованою, з урахуванням реальних фінансових можливостей підприємства.

4. Кадрова стратегія повинна забезпечувати індивідуальний підхід до працівників. Особлива увага повинна бути приділена підбору кваліфікованого персоналу, підвищенню рівня їх кваліфікації та підготовці та перепідготовці кадрів [7].

Кадрова політика та стратегія є фундаментом для місії та цілей підприємства та є ключовим фактором для успіху управління персоналом в довгостроковій перспективі. Розробка кадрової стратегії та її систематична реалізація є ключовими елементами, які допоможуть підприємству максимально ефективно використовувати свій трудовий потенціал. Це, в свою чергу, дозволить організації повністю реалізувати свої конкурентні переваги і стати важливим фактором прискорення економічного розвитку та стабілізації в довгостроковій перспективі. Основна мета кадрової стратегії полягає у визначенні необхідних напрямів дій, щоб створити колектив професіоналів, який буде відповідати довгостроковим проектам організації. Організація повинна забезпечити скоординовану розробку та реалізацію стратегічних планів для всіх структурних підрозділів організації та системи управління персоналом.

Для розроблення ефективної кадрової стратегії важливо дотримуватись певних принципів [16]. Перший з них - стратегічна орієнтованість - передбачає врахування впливу короткострокових результатів на подальший розвиток підприємства. Другий принцип - комплексність заходів - полягає у тому, щоб розробляти стратегії підприємства таким чином, щоб вони доповнювали один одного і сприяли успішній діяльності організації. Системність підходу є третім принципом, що передбачає застосування методичних та планомірних змін в управлінні кадрами. Четвертий принцип - логічність і послідовність методів - передбачає застосування методів, що не суперечать один одному. І нарешті, п'ятий принцип - економічна ефективність - передбачає використання людського ресурсу оптимальної якості, що відповідає поставленим завданням, збалансованим відношенням між якістю праці та її вартістю.

Розроблена з урахуванням вищезазначених принципів кадрова стратегія забезпечує своєчасне укомплектування підприємства робітниками та спеціалістами, створення необхідного рівня трудового потенціалу при мінімізації витрат, розроблення комплексу мотиваційних заходів для збільшення продуктивності праці, раціональне використання робочої сили за кваліфікацією та спеціальною підготовкою, тощо [17]. Використання принципів при створенні стратегії має важливе значення, оскільки кадрова стратегія є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Кожен етап формування кадрової стратегії повинен бути реалізований в повному обсязі, щоб забезпечити її ефективність і стати основою конкурентної переваги на ринку. Кадрова стратегія дозволяє створити унікальну, значущу та конкурентну позицію організації на ринку завдяки ефективному управлінню персоналом [16].

У залежності від рівня стабільності підприємства, можна відповідно реалізувати дві кадрові стратегії: відкриту та закриту. Відкрита кадрова стратегія застосовується у випадках нестабільного становища підприємства, коли втрачено висококваліфіковані кадри, а внутрішні трудові ресурси не відповідають професійним вимогам. Закрита кадрова стратегія, натомість,

застосовується тоді, коли на підприємстві вже є ядро висококваліфікованих працівників, здатних до підвищення свого професійного рівня та адаптації до нових умов діяльності організації. Оптимальне поєднання стратегії розвитку організації та кадрової стратегії, враховуючи наявні ресурси, компетенції персоналу, їх ідеї, амбіції та ініціативність, є ключовим фактором, який визначає конкурентоспроможність та ефективність функціонування організації на ринку.

Розпочинання процесу розроблення стратегії управління кадровим потенціалом підприємства вимагає вивчення тенденцій змін у зовнішньому середовищі, таких як демографічні зміни, рівень зайнятості, доходи населення, рівень освіти і т.д. Такий аналіз дає змогу визначити вплив зовнішніх факторів на кадровий потенціал підприємства.

Для виявлення сильних і слабких сторін кадрового потенціалу необхідно також враховувати умови зовнішнього середовища. Оскільки сильні і слабкі сторони взаємопов'язані з зовнішніми факторами, то без аналізу зовнішнього середовища вони не можуть бути достатньо точно визначені.

Для виявлення сильних і слабких сторін кадрового потенціалу підприємства, необхідно порівнювати його позиції з позиціями конкурентів і оптимальними значеннями. Такий підхід дозволяє виявляти не тільки сильні і слабкі сторони кадрового потенціалу, а й з'ясувати, що потрібно зробити для досягнення оптимальних результатів.

Для досягнення ефективної та обдуманого кадрової стратегії необхідно використовувати науковий підхід замість інтуїтивного, який часто використовується на практиці. Тому, доцільно використовувати методичний підхід для формування раціональної основи стратегічного управління кадровим потенціалом, який базується на матричному методі аналізу.

Матричний метод аналізу містить у собі такі етапи: вихідний етап, етап узгоджень та етап вибору стратегії розвитку кадрового потенціалу. Він дозволяє створити раціональну основу для визначення стратегічних альтернатив управління кадровим потенціалом. Такий методичний підхід

дозволяє збільшити ефективність розроблення кадрової стратегії, оскільки він базується на наукових принципах і дозволяє враховувати багато факторів, які можуть впливати на розвиток кадрового потенціалу. Це допомагає уникнути помилок, які можуть виникнути при інтуїтивному підході, і забезпечити кращі результати в управлінні кадровим потенціалом. Етапи здійснення матричного аналізу наведено на рис. 1.1.



Рис.1.1 Етапи матричного аналізу чинників формування кадрової стратегії

Джерело: [16]

Згідно з рис. 1.1, на початковому етапі розробки кадрової стратегії важливо побудувати матриці оцінювання можливостей і загроз зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін кадрового потенціалу підприємства, а також провести оцінювання конкурентних переваг в галузі кадрового управління. Ці матриці надають ключову інформацію для розробки майбутніх стратегій управління кадровим потенціалом. Оцінювання можливостей та загроз зовнішнього середовища дозволяє визначити фактори, які можуть

впливати на кадрову стратегію підприємства. Оцінювання сильних і слабких сторін кадрового потенціалу допомагає виявити наявні ресурси та проблемні аспекти кадрового потенціалу. Аналіз конкурентних переваг в галузі кадрового управління дозволяє зрозуміти, як підприємство може використовувати свої конкурентні переваги для розвитку свого кадрового потенціалу. Отже, матриці оцінювання є ключовим інструментом для розробки кадрової стратегії, оскільки вони надають важливу інформацію для формування майбутніх стратегій управління кадровим потенціалом підприємства.

Результати проведеного аналізу можуть бути використані при безпосередньому розробленні кадрової стратегії підприємства (рис. 1.2).



Рис 2.2 Етапи розробки кадрової стратегії підприємства

Джерело: [18]

При розробленні кадрової стратегії для підприємства важливо провести глибокий аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, враховуючи

економічний, соціальний, політичний, правовий та фактор зовнішнього середовища. Кожен з цих факторів потребує ретельного дослідження. Розробка кадрової стратегії має враховувати як слабкі, так і сильні сторони управління персоналом і системи управління підприємства в цілому. Для виявлення цих сторін можна застосовувати методи, такі як SWOT-аналіз, складання профілю середовища та матриці загроз і можливостей. Оцінка організації дозволяє порівняти її з конкурентами на ринку праці.

Аналіз слабких і сильних сторін організації є важливим етапом розробки кадрової стратегії, оскільки це дозволяє підприємству побачити свої переваги та недоліки і визначити напрями для подальшого розвитку. Наприклад, якщо підприємство має високу кваліфікацію персоналу, це може стати його конкурентною перевагою на ринку праці. З іншого боку, якщо підприємство має застарілу систему управління персоналом, це може стати його слабкою стороною.

Для ефективного розвитку кадрової стратегії, необхідно також враховувати соціальні, економічні, політичні та правові фактори. Соціальні фактори, наприклад, можуть включати зміни у вимогах до робочих місць, включаючи більше гнучкості та роботу здалеку. Економічні фактори можуть включати зміни в ринковій кон'юктурі та попиті на робочу силу. Політичні та правові фактори можуть включати зміни у законодавстві про працю та імміграції, які можуть впливати на попит на робочу силу та умови зайнятості. Отже, розробка кадрової стратегії є складним процесом, який вимагає ретельного аналізу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Використання методів стратегічного менеджменту може допомогти виявити слабкі та сильні сторони підприємства та визначити напрями для подальшого розвитку кадрової стратегії.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ»

2.1 Характеристика діяльності підприємства та його кадрового забезпечення

ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» являє собою торговельне підприємство, яке об'єднує в собі торговельні точки під брендами «Calzedonia» та «Intimissimi». Організаційна структура підприємства наведена в додатку А [22,23]. ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» має свою власну організаційну структуру, що складається з працівників апарату управління, їх підпорядкування вищому органу управління та взаємозв'язків між ними. Крім того, функції управління розподілені по різних рівнях та підрозділах управлінської ієрархії, а також встановлено координаційні та інформаційні зв'язки. З метою дослідження діяльності апарату управління на ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» були проаналізовані основні функції, які вони виконують (див. додаток Б).

Заступник з економічних питань, комерційний директор та заступник з загальних питань знаходяться у безпосередньому підпорядкуванні директору підприємства. Директор являє собою перший рівень управління. Його прямі заступники є другим рівнем управління. Третій рівень управління на підприємстві представлений заступниками відділів: головним бухгалтером, головою відділу закупівель, головою відділу кадрів, головним маркетологом. Охарактеризуємо формальні групи, які існують на підприємстві ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» (див. додаток В). Таким чином, в компанії ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» функціонують чотири формальних групи працівників. Першою є командна група, яка складається з директора та його заступників. Ця група відповідає за розв'язання стратегічних питань на підприємстві шляхом спільного прийняття рішень, які враховують прогнозовані умови та результати діяльності компанії. В командній групі існують вертикальні та

горизонтальні зв'язки. Другою групою є бюджетний комітет, до якого входять представники бухгалтерії та фінансового відділу. Ця група відповідає за здійснення обліку господарських операцій та процесів, формування фінансової та статистичної звітності. Чисельність комітету становить сім осіб, а характер зв'язків - вертикальні та горизонтальні. Бюджетний комітет забезпечує збір, накопичення, зберігання та аналіз інформації щодо діяльності організації. Третьою групою є цільова група, що складається з відділу економічного аналізу та відділу маркетингу. Ця група відповідає за узгодження стратегічного планування ключових фінансових показників та маркетингової стратегії підприємства. Цільова група має горизонтальний характер зв'язків, тобто спілкується між собою на засадах рівних підрозділів, що сприяє ефективному обміну інформацією та координації дій. Четвертою групою є обліковий відділ, бухгалтерія та склад, які складаються з 9 працівників. Ця група має вертикальний та горизонтальний характер зв'язків, склад є підзвітним обліковому відділу, а в свою чергу вони підзвітні директору та заступникам. Основним завданням цієї групи є контроль запасів та постачань, узгодження плану, налагодження та удосконалення логістичних процесів. Таким чином, на підприємстві функціонують чотири формальні групи працівників з різними характерами зв'язків та завданнями. Кожна з цих груп виконує свої функції, проте є важливою ланкою у загальній системі функціонування підприємства. Наявність різних формальних груп працівників сприяє забезпеченню ефективності та успішності діяльності підприємства. У своїй кадровій політиці організації, що спрямована на швидке зростання та успішне позиціонування на ринку, застосовується відкритий підхід. Політика набору персоналу проводиться прозоро на будь-якому рівні управління з урахуванням демократичних принципів управління та розуміння потреб співробітників. В організації дотримуються принципів справедливості, рівності та послідовності у відносинах з персоналом.

З метою підвищення кваліфікації та професійної майстерності працівників ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ», а також забезпечення якості

управління, підприємство вживає заходів для навчання та підвищення кваліфікації свого персоналу. Для цього як рядові працівники, так і керівники різних рівнів, направляються на підвищення кваліфікації, проходять курси цільового призначення, беруть участь у семінарах та стажуваннях за кордоном. Курси цільового призначення, що організовуються безпосередньо на підприємстві, сприяють швидшому впровадженню нових технологій та техніки в роботу обслуговуючого персоналу. Навчання працівників охоплює не тільки напрямки, безпосередньо пов'язані з їхньою трудовою діяльністю, а й питання системи якості, економіки, права, техніки та охорони праці. Усі види навчання та підвищення кваліфікації фінансуються підприємством. Для стимулювання працівників до професійного розвитку на фабриці діє система виплати премій.

Важливу роль в ефективній організації функціонування підприємства є управління людськими ресурсами. Саме тому доцільно проаналізувати склад та структуру персоналу підприємства за досліджуваний період 2019-2021 рр (рис.2.1).

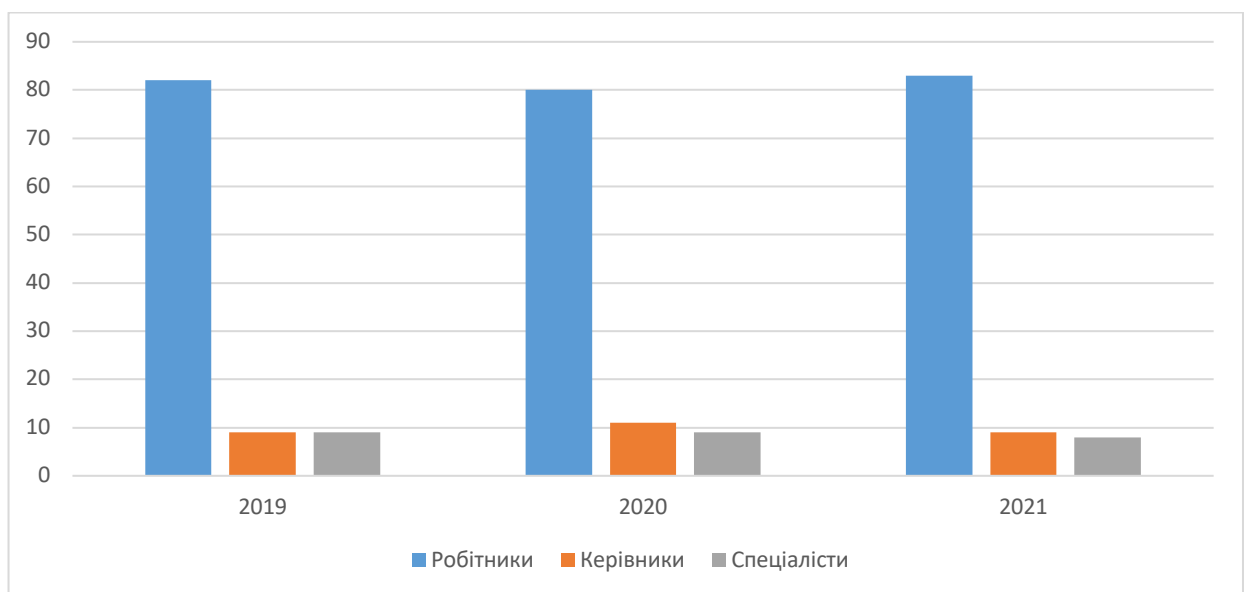


Рис.2.1 Динаміка структури персоналу ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» за 2019-2021 рр

Таким чином, аналізуючи дані, наведені відповідно на рис.2.1, можна відмітити, що структура персоналу ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» змінилася

незначно за 3 досліджуваних роки: питома вага робітників зменшилася на 2% у 2020 році порівняно з 2019, і це пов'язано з кризовими явищами на тлі пандемії коронавірусу, тоді як у 2021 році кількість працівників зросла на 3% порівняно з 2020 роком. При цьому керівний склад компанії також зазнав певних змін: питома вага керівників та спеціалістів знизилася на 4% порівняно з початком досліджуваного періоду. Це може бути пов'язано з ефективністю політики управління трудовим колективом та, відповідно, зниженням кількісної потреби в керівних кадрах, а також підвищенням наукомісткості їх праці. До того ж, слід звернути увагу, що основні робітники, тобто ті, що зайняті у безпосередніх продажах товарів, протягом трьох досліджених років складали від 80% до 83% від усього персоналу компанії, що свідчить про необхідність більш ґрунтовного підходу до їх навчання та мотивації, адже саме від результатів їх діяльності напряду залежить прибуток компанії.

Склад трудового колективу зазнає постійних змін з різних причин: скорочення штату, звільнення за власним бажанням, вихід на пенсію, кар'єрне зростання, тощо. Тому наступним кроком виконаємо аналіз руху робочої сили в компанії (рис.2.2).

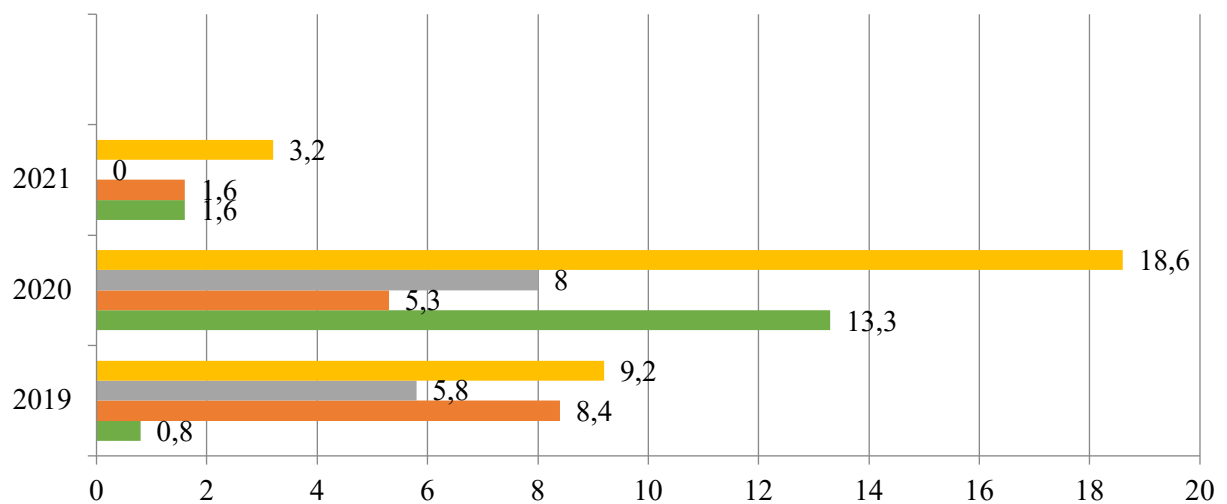


Рис.2.2 Показники руху персоналу ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» за 2019-2021 рр

Таким чином, виходячи з даних, наведених на рисунку 2.2, середньооблікова чисельність працівників зазнала негативних змін у 2020

році, проте, вже у 2021 році кількість працівників зросла до 121 особи, що виявилось на 9 осіб більше, ніж у 2020 році та на 2 особи більше, ніж у 2019 році. Коефіцієнт плинності кадрів зріс у 2020 році до 8% та фактично впав до нуля у 2021 році. При цьому найбільший коефіцієнт загального обороту був у 2020 році та склав 18,6%, тоді як у 2021 році його величина склала усього 3,2%. Така динаміка може свідчити, насамперед, про стабілізацію становища підприємства після карантинних обмежень та повернення його до більш стабільного режиму функціонування, а також про підвищення якості в управлінні людськими ресурсами. Коефіцієнти плинності та обороту свідчать про високий показник динаміки обсягів та структури персоналу.

Проаналізуємо структуру персоналу ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» за рівнем освіти (рис.2.3).

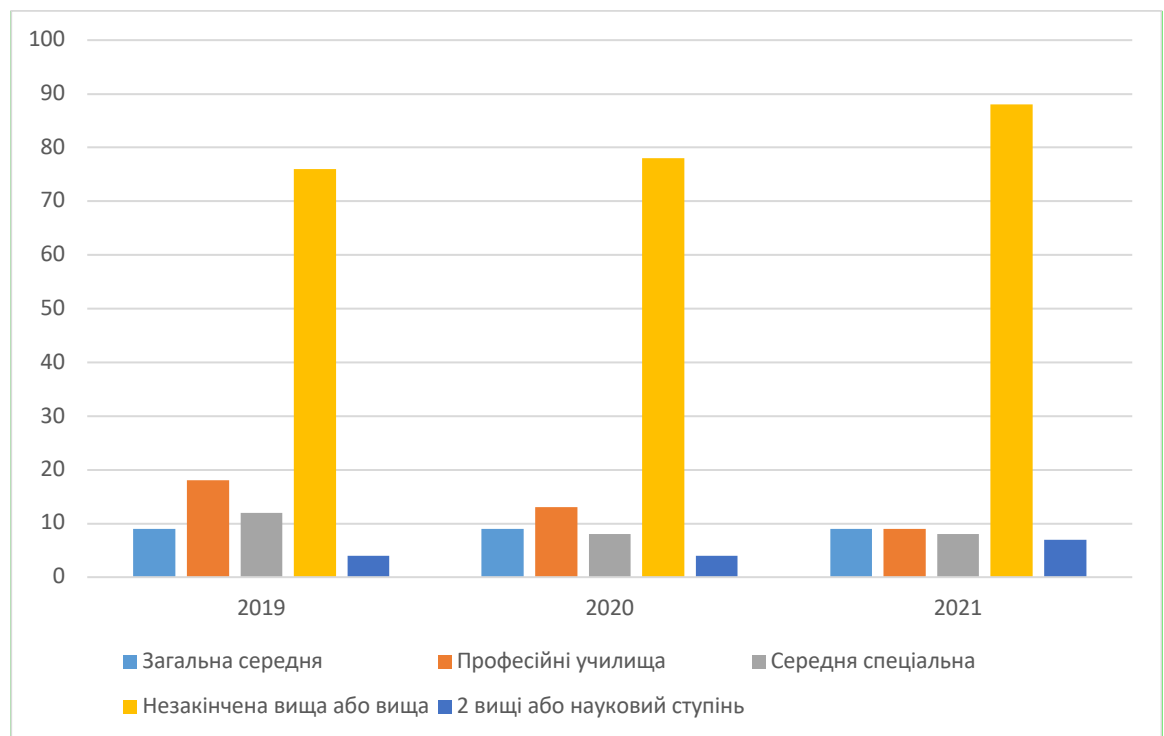


Рис.2.3 Динаміка рівня освіти персоналу ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» за 2019-2021 рр

Як можна бачити з рисунка 2.3, за три досліджуваних роки значно змінилася структура персоналу за рівнем освіти. Слід зазначити, що кількість працівників із загальною середньою освітою не змінилася, а із загальною спеціальною та освітою професійних технічних училищ скоротилася, в тому

числі, за рахунок підвищення кваліфікації та отримання вищої освіти за рекомендаціями керівництва компанії. Тобто, можна зауважити, що загальний рівень кваліфікації персоналу зростає, а це свідчить про ефективність функціонування як керівного складу, так і відділу кадрів, а також про сприяння побудові трудової кар'єри персоналу підприємства.

Загальне підвищення освітнього рівня трудового колективу компанії було досягнуто не лише за рахунок руху кадрів, а і за рахунок навчання окремих штатних одиниць без відриву від основної діяльності. Для цього відділ кадрів компанії проводить регулярні збори та поодинокі зустрічі зі співробітниками, присвячує час плануванню кар'єри кожного окремого працівника та спрямовує співробітників як на проходження курсів підвищення кваліфікації, так і на здобуття вищої або другої вищої освіти за відповідним профілем.

Проаналізуємо вікову структуру персоналу підприємства ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» за 2019-2021 рр (табл.2.1).

Таблиця 2.1. Вікова структура персоналу ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» в період 2019-2021 рр

Віковий інтервал	Персонал підприємства					
	2019	Питома вага	2020	Питома вага	2021	Питома вага
20-24	48	0,4	45	0,4	49	0,4
25-29	44	0,37	42	0,38	45	0,37
30-34	7	0,06	7	0,06	7	0,06
35-39	12	0,1	9	0,08	9	0,07
40-44	5	0,04	5	0,04	5	0,04
45-50	4	0,03	4	0,04	4	0,03
Сума	119	1	112	1	121	1

Джерело: розраховано автором за [8]

Дана таблиця містить інформацію про віковий склад персоналу підприємства за три роки - 2019, 2020 та 2021 роки. Віковий інтервал представлений у шести категоріях, від 20 до 50 років. Кожна категорія відображає кількість працівників у відповідному віковому інтервалі та їх питому вагу - частку від загальної кількості працівників. За результатами

аналізу таблиці можна зробити кілька висновків. По-перше, можна побачити, що кількість працівників на підприємстві зростала з 2019 по 2021 рік - з 119 до 121 працівника. По-друге, з таблиці видно, що більшість працівників на підприємстві належать до вікових категорій 20-24 роки та 25-29 років. За три роки відсоток працівників у цих категоріях залишався майже незмінним та складав відповідно 0,4 та 0,37. По-третє, можна помітити, що відсоток працівників старшого віку (від 35 років) зменшувався з 2019 по 2021 рік. Зокрема, категорія 35-39 років скоротилася з 0,1 до 0,07, а категорії 40-44 та 45-50 років залишалися на одному рівні - 0,04 та 0,03 відповідно.

Отже, на підприємстві переважають молоді працівники, а кількість старших працівників знижується. Це може мати вплив на досвід роботи та рівень кваліфікації працівників, а також на їх продуктивність та ефективність роботи. Проаналізуємо статеву структуру працівників підприємства (рис.2.4).

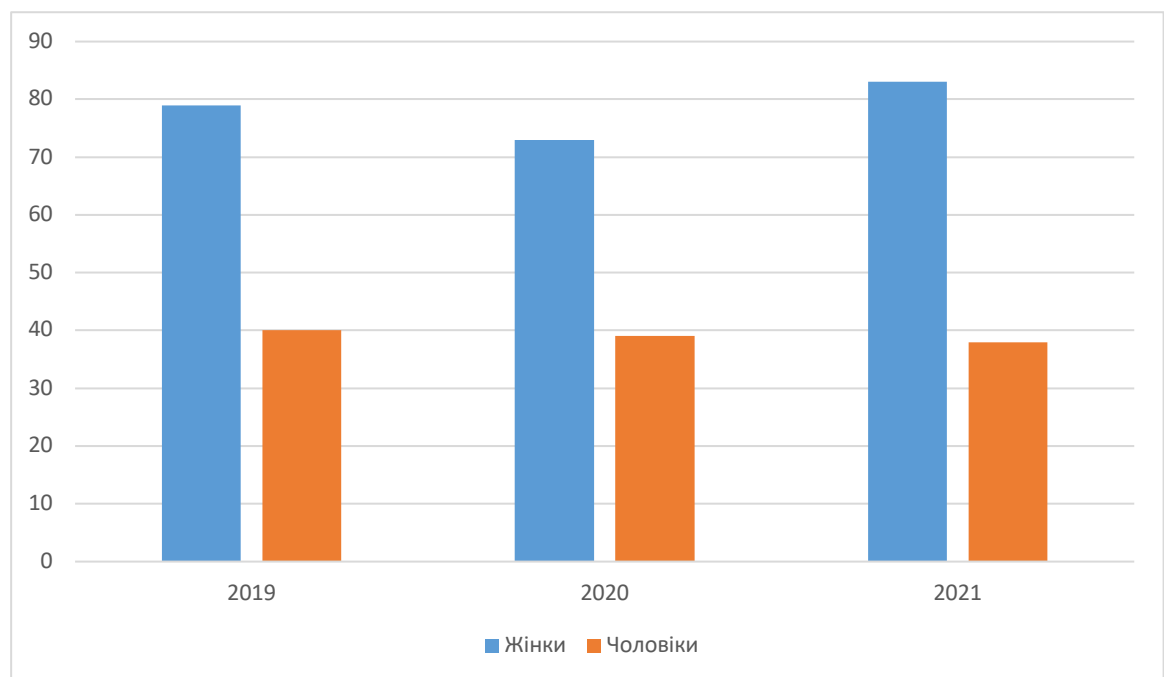


Рис.2.4 Статеву структуру працівників ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» за 2019-2021 рр

На рисунку наведено дані про кількість жінок та чоловіків, які працювали на підприємстві в трьох різних роках - 2019, 2020 та 2021 роках. Кількість жінок та чоловіків відображена окремо в кожному році. За результатами аналізу таблиці можна зробити кілька висновків. По-перше, можна помітити,

що кількість жінок на підприємстві була вищою, ніж кількість чоловіків, протягом трьох років. У 2019 році на підприємстві працювало 79 жінок та 40 чоловіків, у 2020 році - 73 жінки та 39 чоловіків, а в 2021 році - 83 жінки та 38 чоловіків. По-друге, можна зазначити, що кількість жінок на підприємстві збільшувалася з 2019 по 2021 рік. Наприклад, кількість жінок зросла з 79 у 2019 році до 83 у 2021 році. У той же час, кількість чоловіків залишалася на стабільному рівні протягом трьох років.

Отже, на підприємстві ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» вища кількість жінок, ніж чоловіків. Крім того, кількість жінок на підприємстві збільшувалася протягом трьох років. Це може бути пов'язано зі збільшенням кількості жінок на ринку праці в цілому, а також з політикою компанії щодо рівності статей у зайнятості. Ще одним, не менш впливовим чинником, є специфіка діяльності компанії. Водночас, можна зауважити, що кількість чоловіків на підприємстві залишалася на стабільному рівні, що може свідчити про збереження чоловіками традиційних ролей на ринку праці. Окрім цього, аналіз кадрового забезпечення ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» показав, що трудовий колектив компанії здебільшого молодий, переважна кількість персоналу має вищу або незакінчену вищу освіту, що вказує на високий кваліфікаційний рівень персоналу компанії. Показники плинності та обороту знаходяться на нормативному рівні. Загальний рівень освіти персоналу зростає, на що вказує динаміка за 2019-2021 роки, тобто, кадрова політика керівництва підприємства спрямована на підвищення рівня освіти в трудовому колективі та зростання наукомісткості праці.

2.2 Стратегічний аналіз середовища формування кадрової стратегії підприємства

Аналіз середовища формування кадрової стратегії підприємства є важливим етапом у процесі планування та розробки стратегії управління персоналом. Для того, щоб правильно сформулювати та реалізувати кадрову

стратегію, необхідно провести дослідження та аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Для аналізу внутрішнього середовища необхідно визначити сильні та слабкі сторони персоналу підприємства, такі як кількість працівників, їх рівень кваліфікації, ступінь задоволеності роботою, рівень зарплати та соціальних вигод, можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання. Також важливо проаналізувати культуру підприємства, її цінності та підходи до управління персоналом. Для аналізу зовнішнього середовища необхідно врахувати економічні, політичні, соціальні та технологічні фактори, що можуть вплинути на діяльність підприємства та його персонал.

Першим інструментом стратегічного аналізу використовуємо SWOT-аналіз (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 SWOT-аналіз ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Високий рівень кваліфікації персоналу; Функціональна організаційна структура, добре налагоджені вертикальні та горизонтальні зв'язки між підрозділами; Молодий колектив; Політика керівництва щодо підвищення кваліфікаційного рівня персоналу. Сильна репутація роботодавця, чиста заробітна плата, виплати податків.</p>	<p>Низький рівень заробітної плати; Недостатня реалізація інструментів; для професійного зростання та розвитку кар'єри працівників; Недостатня увага до мотивації працівників та збереження їх в компанії. Висока конкуренція: У торговельній сфері часто існує велика конкуренція, що може ускладнити залучення та утримання клієнтів. Залежність від постачальників: Підприємство залежить від одного постачальника, це може створити ризики для постачання товарів.</p>
Можливості	Загрози
<p>Удосконалення системи мотивації працівників; Покращення системи управління персоналом в межах кадрової стратегії;</p>	<p>Військові дії на території України; Підвищення конкуренції серед роботодавців через відтік жінок працездатного віку за кордон;</p>

<p>Розширення методичного забезпечення формування кадрової стратегії;</p> <p>Збереження та розвиток кадрового ядра компанії.</p> <p>Використання технологій:</p> <p>Впровадження нових технологій та програм може покращити ефективність та продуктивність роботи персоналу.</p> <p>Розвиток лідерських якостей:</p> <p>Створення можливостей для розвитку лідерських якостей серед персоналу може сприяти кращому управлінню та взаємодії в команді.</p>	<p>Ризик втрати наявного кваліфікованого кадрового складу через зміну місця їх роботи;</p> <p>Скорочення фонду оплати праці.</p> <p>Зміни вимог споживачів: Зміна у споживчих уподобаннях може вимагати від персоналу нових навичок та знань;</p>
---	---

Джерело: складено автором

На основі даної таблиці, яка представляє SWOT-аналіз ТОВ МНС ІНВЕСТМЕНТ, можна зробити наступні висновки та рекомендації щодо формування кадрової стратегії компанії:

– збереження високого рівня кваліфікації персоналу: необхідно продовжувати політику підвищення кваліфікаційного рівня персоналу через навчання, тренінги та курси;

– залучення та утримання талановитих співробітників: для зменшення ризику втрати кваліфікованого кадрового складу через зміну місця роботи, компанії слід покращити систему мотивації та пропонувати конкурентоспроможну заробітну плату;

– удосконалення системи управління персоналом: враховуючи слабкі сторони компанії, такі як недостатня реалізація інструментів для професійного зростання та розвитку кар'єри працівників, необхідно розробити нові програми та заходи для розвитку кар'єри співробітників;

– зосередитись на збереженні молодого колективу: молодий колектив може стати ключовим фактором успіху компанії в майбутньому. Тому,

компанії варто надавати підтримку їх кар'єрному розвитку та створювати умови для професійного зростання;

– протидія зовнішнім загрозам: компанія повинна розробити стратегію адаптації до військових дій на території України та підвищення конкуренції серед роботодавців, що може вплинути на ринок праці та залучення талановитих співробітників.

Доповнимо аналіз зовнішнього середовища матрицею EFAS-аналізу (табл.2.3).

Таблиця 2.3 EFAS-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ»

Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Можливості			2,375
Розвиток системи оцінювання персоналу	0,125	4	0,5
Розширення методичного забезпечення управління кадровою стратегією	0,125	5	0,625
Збереження трудового колективу	0,125	5	0,625
Розвиток та підвищення кваліфікації колективу	0,125	5	0,625
Загрози			2,875
Низький рівень заробітної плати	0,125	3	0,375
Недостатній рівень управління конфліктами в трудовому колективі	0,125	4	0,5
Недостатній рівень управління мотивацію персоналу	0,125	4	0,5
Скорочення фонду оплати праці	0,125	5	0,625

Джерело: складено автором

Аналізуючи дану таблицю EFAS-аналізу зовнішнього середовища ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ», ми бачимо, що вона містить зовнішні стратегічні фактори, їх вагу, оцінку та зважену оцінку. Таблиця поділена на можливості і загрози. Можливості (з вагою 2,375) оцінюються за такими факторами, як розвиток системи оцінювання персоналу, розширення методичного забезпечення управління кадровою стратегією, збереження трудового колективу та розвиток та підвищення кваліфікації колективу. Вага 2,375 свідчить про їхню значимість для компанії. Зважена оцінка для кожного з цих

факторів варіюється від 0,5 до 0,625, що вказує на помірний до високий рівень їхнього впливу на компанію. Загрози (з вагою 2,875) оцінюються за такими факторами, як низький рівень заробітної плати, недостатній рівень управління конфліктами в трудовому колективі, недостатній рівень управління мотивацією персоналу та скорочення фонду оплати праці. Вага 2,875 також свідчить про їхню значимість для компанії. Зважена оцінка для кожного з цих факторів варіюється від 0,375 до 0,625, що вказує на помірний рівень їхнього впливу на компанію.

Цей аналіз означає, що для компанії «МНС ІНВЕСТМЕНТ» існують можливості, які можуть бути використані для розвитку та покращення її діяльності. Серед цих можливостей - розвиток системи оцінювання персоналу, розширення методичного забезпечення управління кадровою стратегією, збереження трудового колективу та підвищення кваліфікації колективу. Компанія може скористатися цими можливостями для підвищення ефективності роботи та конкурентоспроможності. Однак, компанія також стикається з рядом загроз, які потребують уваги та керування. Низький рівень заробітної плати, недостатнє управління конфліктами та мотивацією персоналу, а також скорочення фонду оплати праці можуть негативно вплинути на продуктивність та задоволеність працівників. Компанія повинна зосередитися на вирішенні цих проблем, зокрема шляхом поліпшення управлінських практик, мотиваційних стратегій та умов праці. В цілому, дана таблиця EFAS-аналізу надає компанії уявлення про зовнішнє середовище та фактори, які можуть впливати на її діяльність. Вона слугує основою для розробки стратегій та планів, спрямованих на максимізацію можливостей та зменшення загроз для досягнення успіху.

Проаналізуємо внутрішнє середовище за допомогою проведення IFAS-аналізу (табл.2.4).

Таблиця 2.4 IFAS-аналіз внутрішнього середовища ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ»

Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Фактори сили			2,5
Високий кваліфікаційний рівень персоналу	0,125	5	0,625
Спрямованість на результат	0,125	5	0,625
Мотивованість та висока працездатність працівників	0,125	5	0,625
Молодий вік персоналу	0,125	5	0,625
Фактори слабкості			2
Низький рівень мобільності у виконанні нових завдань	0,125	4	0,5
Недостатній рівень володіння іноземними мовами	0,125	4	0,5
Конфліктні ситуації між працівниками колективу	0,125	4	0,5
Обособленість працівників компанії, відсутність командного духу	0,125	5	0,5

Джерело: складено автором

IFAS-аналіз внутрішнього середовища ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» дає можливість визначити сильні та слабкі сторони підприємства, які впливають на його конкурентоспроможність та можливість досягнення стратегічних цілей. Аналізуючи дану таблицю, ми бачимо, що вона містить зовнішні стратегічні фактори, які оцінюються за їх вагою та оцінкою. Ці фактори можна розділити на фактори сили і фактори слабкості. Фактори сили (з вагою 2,5) оцінюються за такими характеристиками як високий кваліфікаційний рівень персоналу, спрямованість на результат, мотивація та висока працездатність працівників та молодий вік персоналу. Вага 2,5 свідчить про їх значимість для компанії. Зважена оцінка для кожного з цих факторів становить 0,625, що вказує на високий рівень їхнього впливу на успіх компанії.

Фактори слабкості (з вагою 2) оцінюються за такими характеристиками як низький рівень мобільності у виконанні нових завдань, недостатній рівень володіння іноземними мовами, конфліктні ситуації між працівниками колективу та обособленість працівників компанії та відсутність командного

духу. Ці фактори також мають вагу 2, що свідчить про їхню значимість. Зважена оцінка для кожного з них становить 0,5, що вказує на помірний рівень їхнього впливу на компанію. Цей аналіз означає, що компанія має суттєві сильні сторони, такі як високий кваліфікаційний рівень персоналу, спрямованість на результат, мотивованість та висока працездатність працівників, а також молодий вік персоналу. Ці фактори можуть стати ключовими конкурентними перевагами компанії. З іншого боку, компанія повинна звернути увагу на фактори слабкості, такі як низький рівень мобільності у виконанні нових завдань, недостатній рівень володіння іноземними мовами, конфліктні ситуації між працівниками колективу та обособленість працівників компанії та відсутність командного духу. Ці фактори можуть утруднити ефективну роботу компанії і впливати на її успіх. Отже, компанії варто розглянути можливості використання своїх сильних сторін для покращення конкурентоспроможності, а також зосередитися на вирішенні проблем, пов'язаних з факторами слабкості, та всі ці аспекти врахувати при побудові кадрової стратегії.

Отже, вивчення факторів сили та слабкості внутрішнього середовища дозволяє підприємству визначити свої переваги та недоліки, а також розробити стратегію, спрямовану на досягнення стратегічних цілей та забезпечення конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ»

Методичне забезпечення формування кадрової стратегії ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» - це набір рекомендацій, інструментів та методів, які допомагають компанії визначити стратегічні цілі, щодо кадрового забезпечення та розробити план дій для їх досягнення. Це систематичний підхід до управління людськими ресурсами, який базується на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, її потреб в персоналі, оцінці кадрового потенціалу, визначенні пріоритетних напрямків розвитку працівників та інших аспектів управління персоналом. Методичне забезпечення формування кадрової стратегії підприємства може включати такі компоненти, як аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення стратегічних цілей компанії, визначення потреб у персоналі, розробка плану набору, розвитку та збереження персоналу, оцінка ефективності управління персоналом та ін. До методичного забезпечення формування кадрової стратегії ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» належать:

- Аналіз потреб у кадрах. Даний інструмент дозволяє визначити потребу підприємства в різних категоріях працівників. Він допомагає скласти прогноз змін потреб у кадрах в майбутньому та розробити план дій для забезпечення компанії необхідною кількістю та якістю персоналу;

- Стратегічний аналіз кадрового забезпечення. Даний інструмент дозволяє визначити привабливість підприємства для потенційних кандидатів на роботу порівняно з конкурентами;

- Система оцінки працівників. Даний інструмент дозволяє оцінити ефективність роботи працівників та визначити їхні можливості для професійного розвитку. Він також допомагає залучити працівників до більш ефективної роботи, а також забезпечити справедливість при розподілі заробітної плати та премій.

– Принципи управління кадровим потенціалом. Вони є важливим інструментом для побудови ефективної кадрової стратегії. Вони визначають базові принципи та цінності, які повинні бути втілені в управлінні кадровими ресурсами організації. Тобто, існуючий підхід для управління кадровим потенціалом забезпечує значні конкурентні переваги в цьому напрямку управління, які наведені в табл.3.1.

Таблиця 3.1 Елементи управління кадровим потенціалом ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ»

Елементи управління кадровим потенціалом	Характеристика
Рівень освіти керівного складу	Керівники компанії, поряд із рядовим персоналом, проходять додаткове навчання, засвоюють новітні та найбільш сучасні методи управління, і цим самим демонструють персоналу підприємства приклад раціональної та професійної поведінки і прагнення до підвищення продуктивності та якості здійснюваної діяльності.
Охорона праці	В усіх представництвах компанії функціонують єдині підходи до управління персоналом, які ґрунтуються на засадах найбільш ощадливого ставлення до людських ресурсів, створення сприятливих умов для здійснення трудової діяльності, охорони здоров'я. Це демонструє персоналу підприємства високий рівень соціальної відповідальності компанії та повну відповідність її діяльності заявленій місії, а також виступає додатковим позитивним стимулом для побудови кар'єри та тривалої співпраці.
Корпоративна культура та корпоративні цінності	В компанії підтримується високий рівень корпоративної культури, яка базується на толерантності та повазі до усіх працівників підприємства, а також сприяє загальній інтеграції представників різних національностей та культур в структуру персоналу підприємства незалежно від країни, в якій функціонує представництво.
Планування кар'єри	На досліджуваному підприємстві існує широка практика планування кар'єри працівників, і в цьому активну роль відіграє саме відділ кадрів, оскільки він бере участь у безпосередньому плануванні кадрових потреб, і вчасно спрямовує окремих працівників на підвищення

	кваліфікації та таким чином готує до переходу на нову посаду.
Оцінювання та розвиток персоналу	Велика увага з боку керівництва приділяється оцінюванню та розвитку персоналу. При цьому важливою особливістю є те, що оцінюванню підлягає не тільки рядовий персонал, а і керівництво підприємства, що дозволяє найбільш всебічно та вчасно визначити наявні проблеми та вживати заходів з їх розв'язання.

Джерело: складено автором

Наступним елементом методичного забезпечення управління кадровим потенціалом є планування потреб у кадрах. Аналіз потреб в кадрах ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» базується на обсягах замовлень, продажів, кількості звернень до відділу рекламацій, тощо. Загалом, динаміка обсягів персоналу підприємства, як було проаналізовано в п.2.1, за 2019-2021 рр виявилася неоднозначною: спад у 2020 році змінився збільшенням обсягу персоналу у 2021 році. Планові показники потреб у персоналі наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 Планові показники потреб у персоналі ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ»

Категорії персоналу	2023	
	осіб	питома вага, %
Працівники основної діяльності всього	100	100,0
в т.ч.: - робітники	85	85
- службовці	15	15
з них:		
- керівники	8	8
- спеціалісти	7	7

Джерело: складено автором

Таким чином, з урахуванням даних, наведених в таблиці 3.2, а також динаміки чисельності персоналу за минулі роки, можна зауважити, що планові потреби в кадрах ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» знижено на 17,3% порівняно з останнім дослідженим роком. Таке рішення обумовлено чинниками

зовнішнього середовища, насамперед, зниженням купівельної здатності населення та відповідним зниженням обсягів продажів в прогнозних періодах. Скорочення штату планується як за рахунок основного складу, так і за рахунок керівників та спеціалістів.

У наявній системі управління кадровим потенціалом ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» спостерігаються як переваги, так і недоліки. До переваг, на нашу думку, слід віднести:

- рівень освіти керівного складу підприємства високий, що сприяє застосуванню сучасних методів управління та стимулює персонал до підвищення продуктивності та якості роботи;

- застосування єдиних підходів до охорони праці демонструє високий рівень соціальної відповідальності компанії та сприяє створенню сприятливих умов для трудової діяльності та збереженню здоров'я працівників;

- наявність високого рівня корпоративної культури та корпоративних цінностей сприяє побудові довгострокових стосунків з персоналом та інтеграції працівників різних національностей та культур;

- планування кар'єри працівників добре організоване, що дозволяє підготувати кадри для зайняття важливих посад та розвивати їхні професійні навички.

Проте, окрім переваг, існують також і недоліки, які полягають у наступному:

- слабо розвинена система навчання та розвитку персоналу, що здійснюється в межах компанії;

- недостатньо виражена система оцінювання персоналу;

- відсутня акцентуація на управлінні талантами та ретенції ключових працівників може вплинути на здатність підприємства залучати та утримувати висококваліфікованих спеціалістів.

Загалом, існуюча система управління кадровим потенціалом має свої сильні сторони, проте також потребує покращень у деяких аспектах, зокрема,

у системі навчання та розвитку персоналу, оцінюванні працівників та управлінні талантами.

Для підприємства ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» рекомендується ввести систему навчання та розвитку персоналу як елемент методичного забезпечення формування кадрової стратегії. Ось кілька пропозицій та ідей, які можна реалізувати:

1. Розробити план навчання та розвитку, враховуючи потреби та цілі компанії, а також індивідуальні потреби працівників;
2. Провести аналіз кваліфікаційних недоліків і потенціалу персоналу для визначення пріоритетних областей навчання;
3. Встановити партнерські відносини зі спеціалізованими навчальними установами, які можуть надати професійні тренінги та курси;
4. Організувати внутрішні тренінги та семінари, використовуючи внутрішній експертний потенціал і досвід працівників;
5. Використовувати електронні та онлайн-навчальні ресурси для самостійного навчання та розвитку персоналу;
6. Залучати зовнішніх тренерів та експертів для проведення спеціалізованих тренінгів та лекцій;
7. Встановити систему внутрішнього менторства, де більш досвідчені працівники надають підтримку та поради менш досвідченим колегам;
8. Проводити регулярні оцінки навчальних потреб працівників та забезпечити доступ до різноманітних програм навчання;
9. Запровадити систему внутрішнього визнання та винагородження за успішне навчання та розвиток персоналу;
10. Створити бібліотеку ресурсів, що містить книги, журнали, електронні матеріали та веб-ресурси з тем, пов'язаних з розвитком компетенцій персоналу.
11. Провести регулярні тренінги з лідерства та комунікаційних навичок для керівного персоналу;

12. Забезпечити можливості для професійного зростання та розвитку внутрішнього кар'єрного руху для персоналу;

13. Моніторити результати навчання та розвитку персоналу, оцінювати їх вплив на результативність та ефективність роботи;

14. Використовувати таблиці та графіки для візуалізації результатів навчання, покращення процесів та ідентифікації областей для подальшого вдосконалення;

15. Залучати персонал до активної участі у процесі навчання, враховуючи їхні ідеї та пропозиції для покращення системи навчання та розвитку;

16. Регулярно оновлювати методiku та зміст навчальних програм, враховуючи зміни в ринкових умовах та технологічному прогресі.

Впровадження системи навчання та розвитку персоналу на підприємстві ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» допоможе підвищити рівень кваліфікації, мотивації та продуктивності працівників, забезпечить їхній професійний розвиток та зростання. Це сприятиме покращенню ефективності компанії, здатності до конкуренції та досягненню стратегічних цілей.

Розглянемо можливості для удосконалення системи оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ». Система оцінювання персоналу є важливою складовою методичного забезпечення формування кадрової стратегії для ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ». Пропонуємо включити у систему оцінювання наступні пункти:

1. Визначити чіткі критерії оцінки, які відобразатимуть стратегічні цілі та завдання компанії;

2. Розробити шкалу оцінювання, що враховуватиме якісні та кількісні показники продуктивності працівників;

3. Встановити регулярний графік оцінювання, щоб забезпечити систематичний підхід та об'єктивність процесу;

4. Залучити керівників та співробітників до активної участі у процесі оцінювання, дозволяючи враховувати їхні оцінки та фідбек;

5. Забезпечити тренування та підготовку керівників для проведення ефективних оцінювань та виявлення потенціалу працівників;
6. Встановити систему об'єктивних метрик та ключових показників продуктивності для порівняння результатів оцінювання;
7. Проводити регулярні зустрічі та обговорення результатів оцінювання з працівниками для з'ясування потреб у розвитку та планування кар'єри;
8. Використовувати 360-градусні оцінки, які включають оцінки від колег, підлеглих та керівників;
9. Забезпечити конфіденційність та недискримінаційний підхід до оцінювання персоналу;
10. Встановити систему нагородження та визнання за високі показники продуктивності та досягнення стратегічних цілей;
11. Проводити періодичну перевірку та апгрейд системи оцінювання, враховуючи зміни внутрішнього та зовнішнього середовища компанії.

Впровадження системи оцінювання персоналу в ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» має наступні переваги в управлінні кадровим потенціалом:

1. Об'єктивна оцінка продуктивності та компетентності працівників, що дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони;
2. Визначення потенціалу та розвитку персоналу, що допомагає виявити талановитих співробітників та планувати їхній кар'єрний розвиток;
3. Стимулювання внутрішнього конкурентного середовища, що сприяє появі мотивації та прагненню до покращення продуктивності;
4. Виявлення проблемних зон та областей для покращення, дозволяючи компанії зосередитися на пріоритетних напрямках;
5. Розробка індивідуальних навчальних та розвивальних планів для підвищення кваліфікації та розвитку персоналу;
6. Встановлення прозорості та відповідальності в організації, що сприяє покращенню комунікації та взаємодії між співробітниками та керівництвом;

7. Забезпечення постійного моніторингу та оновлення знань, навичок та компетенцій персоналу, що важливо в умовах швидкого технологічного розвитку.

Керівництву компанії ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» доцільно звернути увагу на вибір методів оцінювання персоналу, адже, з урахуванням їх переваг та недоліків, кожен з них виконує свою функцію та становить важливу частину методичного забезпечення управління кадровим потенціалом (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 Методи оцінювання персоналу для ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ»

Назва методу	Характеристика методу	Переваги	Недоліки
Описовий метод	Особа, що здійснює оцінювання, виявляє та описує риси працівника, що підлягає атестуванню.	Низька ресурсомісткість	Не передбачає чітких результатів, оскільки використовує тільки якісні показники
Метод класифікації	Передбачає проведення ранжування працівників за обраними показниками від кращого до гіршого.	Низька ресурсомісткість, точність результатів.	Передбачає тільки відносне оцінювання, тоді як абсолютне не є доступним в даному методі.
Метод тестування	Передбачає застосування широкого спектру тестів.	Передбачає комп'ютерну обробку, дозволяє встановлювати всебічну картину особистості.	Передбачає оцінювання лише потенційних можливостей особистості, які не завжди будуть проявлятися на практиці.
Метод 360 градусів	Передбачає всебічне оцінювання працівника іншими членами трудового колективу з метою встановлення його сильних та слабких сторін та вибору оптимальної програми розвитку	Ефективність, низька ресурсомісткість, всебічність.	Може породжувати конфліктні ситуації в трудовому колективі.
Метод ділових ігор	Оцінювання проводиться в спеціально змодельованих ситуаціях, в яких можна проявити свої ділові та особистісні якості.	Оптимально підходить для вимірювання показників командної роботи.	Передбачає тільки якісну оцінку, а тому позбавлений точності.

Метод стандартних оцінок	Проводиться керівником компанії і полягає в особистому оцінюванні окремо обраних аспектів роботи працівника по стандартизованій шкалі.	Низька ресурсомісткість, централізованість, не передбачає залучення великої кількості кадрів.	Високий рівень суб'єктивності через одноосібне проведення.
--------------------------	--	---	--

Таким чином, з урахуванням даних, наведених у таблиці 3.3, можна дійти висновку, що кожен з існуючих методів оцінювання персоналу має ряд своїх переваг та недоліків, і доцільність використання обумовлюється, насамперед, цілями, що переслідує організація, специфікою та величиною трудового колективу, а також найбільш визначними аспектами діяльності компанії.

Звертаючи увагу на відсутність акцентуації на управлінні талантами та ретенції ключових працівників в ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ», можна виявити потребу у покращенні практик управління кадровим потенціалом, спрямованих на залучення та утримання висококваліфікованих спеціалістів. Ось деякі підходи, які можуть вирішити цю проблему:

1. Розвиток талантів: Компанія може ввести програми розвитку талантів, спрямовані на ідентифікацію та розвиток обдарованих співробітників. Це включає у себе надання можливостей для професійного росту, навчання, менторства та програми наставництва, щоб розвивати таланти всередині організації;

2. Конкурентоспроможна компенсація: Важливо встановити конкурентоспроможну систему компенсації, яка включає привабливу заробітну плату, бонусні програми та інші фінансові стимули. Це допоможе привернути талановитих фахівців та утримувати ключових працівників, шляхом винагородження їхнього внеску та високої продуктивності;

3. Розвиток лідерських якостей: Надання можливостей для розвитку лідерських навичок та керівництва сприятиме залученню та утриманню талановитих співробітників. Це може включати тренінги, семінари, розвиток комунікативних та керівницьких навичок;

4. Баланс роботи та особистого життя: Створення сприятливої робочої атмосфери, яка підтримує баланс між роботою та особистим життям, є важливим фактором для привабливості компанії. Гнучкі робочі графіки, можливість дистанційної роботи та підтримка здоров'я та благополуччя працівників можуть сприяти ретенції талановитих спеціалістів;

5. Розробка кар'єрних шляхів: Важливо створити прозору систему кар'єрного росту, яка надає працівникам можливості для професійного розвитку та просування в кар'єрі всередині компанії. Це може включати програми наставництва, розширення відповідальностей та надання можливостей для переходу на нові посади.

Впровадження цих практик управління персоналом допоможе ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» залучати та утримувати висококваліфікованих спеціалістів. Це покращить конкурентоспроможність компанії, забезпечить стабільність і продуктивність та створить позитивну репутацію на ринку праці. Крім того, це сприятиме збереженню та розвитку цінних талантів всередині організації, що має велике значення для подальшого успіху підприємства.

З метою розробки кадрової стратегії підприємства застосуємо матрицю Shell/DPM. Для цього буде використана група показників, яка характеризує кожен з осей матриці:

– по горизонтальній вісі буде відкладено змінні показники конкурентоспроможності кадрового забезпечення ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ»;

– по вертикальній вісі буде відкладено показники привабливості галузевого ринку праці.

Таблиця 3.2 Чинники конкурентоспроможності кадрового забезпечення ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ»

№ п/п	Чинник конкурентоспроможності	Вага чинника	Компанія	
			Базовий показник	Прогнозний показник
1	Освітньо-кваліфікаційний рівень персоналу	0,3	69	83
2	Рівень стабільності кадрів	0,15	69	75
3	Рівень дотримання трудової дисципліни	0,25	64	79
4	Рівень відповідальності	0,15	74	82
5	Рівень корпоративної культури	0,15	70	85
	$KKZ = \sum_{i=1}^m w_i \times \Phi_{\Pi}^i$		68,65	80,95

Джерело: складено автором

Аналізуючи таблицю 3.2, відзначимо наявність п'яти чинників конкурентоспроможності кадрового забезпечення у ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ». Кожен з цих чинників має свою вагу, відображену в таблиці, а також базовий показник та прогнозний показник, які характеризують стан компанії.

1. Освітньо-кваліфікаційний рівень персоналу: цей чинник має найбільшу вагу (0,3) і показує, що базовий показник складає 69, а прогнозний показник - 83. Це свідчить про те, що компанія звертає увагу на освіту та кваліфікацію свого персоналу і працює над його підвищенням;

2. Рівень стабільності кадрів: цей чинник має вагу 0,15 і базовий показник 69, а прогнозний показник - 75. Це означає, що компанія може звернути більше уваги на збереження стабільності кадрів та запобігання втрати ключових спеціалістів;

3. Рівень дотримання трудової дисципліни: цей чинник має вагу 0,25 і базовий показник 64, а прогнозний показник - 79. Зростання цього показника свідчить про поліпшення дотримання трудової дисципліни в компанії, що

сприяє підвищенню ефективності роботи та покращенню конкурентоспроможності;

4. Рівень відповідальності: цей чинник має вагу 0,15 і показує, що базовий показник становить 74, а прогнозний показник - 82. Це свідчить про те, що співробітники компанії виявляють високий рівень відповідальності за свою роботу та виконання поставлених завдань;

5. Рівень корпоративної культури: цей чинник має вагу 0,15 і базовий показник 70, а прогнозний показник - 85. Високий рівень корпоративної культури свідчить про те, що компанія має розвинуті цінності, які сприяють співпраці, толерантності та інтеграції працівників різних національностей та культур.

Сукупний показник конкурентоспроможності кадрового забезпечення (ККЗ) для компанії складає 68,65 (базовий показник) та 80,95 (прогнозний показник). Це означає, що компанія виявляє певний рівень конкурентоспроможності в управлінні своїм персоналом. Однак, можна зробити певні заходи для поліпшення цього показника, зокрема зосереджуючись на плануванні кар'єри, розвитку талантів та ретенції ключових працівників.

Далі визначимо чинники, які визначають привабливість ринку праці (табл.3.3).

Таблиця 3.3 Оцінка чинників, що визначають привабливість галузевого ринку праці

№ п/п	Чинник конкурентоспроможності	Вага чинника	Компанія	
			Базовий показник	Прогнозний показник
1	Платоспроможність населення	0,2	71	82
2	Рівень економічної активності населення	0,25	63	71
3	Рівень безробіття та його тривалість	0,3	61	73

4	Навантаження безробітних на одне вакантне місце	0,15	81	87
5	Ефективність роботи інститутів зайнятості	0,1	52	81
	$\text{ПРП} = \sum_{i=1}^m w_i \times \Phi_k^i$		65,6	77,2

Джерело: складено автором

Таблиця 3.3 відображає результати оцінки чинників, які визначають привабливість галузевого ринку праці. У таблиці представлені п'ять чинників, які впливають на привабливість галузевого ринку праці: платоспроможність населення, рівень економічної активності населення, рівень безробіття та його тривалість, навантаження безробітних на одне вакантне місце та ефективність роботи інститутів зайнятості. Кожен чинник має свою вагу, яка в таблиці відображає, яку важливість має кожен чинник для привабливості галузевого ринку праці. Компанія також оцінюється за базовим та прогнозним показником кожного чинника. За результатами обчислень, компанія отримала ПРП (показник рівня привабливості) у розмірі 65,6 з 100. Це означає, що привабливість галузевого ринку праці залежно від чинників, визначених у таблиці, складає 65,6%. Отже, аналіз таблиць 3.2 та 3.3 дає можливість зробити висновки про конкурентоспроможність кадрового забезпечення підприємства та привабливість галузевого ринку праці. Підприємство має високий рівень освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу, стабільність кадрів, високий рівень відповідальності та дотримання трудової дисципліни, а також добре налагоджену корпоративну культуру. Однак, на підприємстві є проблеми з недостатньою реалізацією інструментів для професійного зростання та розвитку кар'єри, недостатньою увагою до мотивації працівників та реалізацією їх творчого потенціалу, а також з низьким рівнем заробітної плати.

Що стосується привабливості галузевого ринку праці, то на компанію впливає низький рівень економічної активності населення, високий рівень безробіття та його тривалість, недостатня платоспроможність населення, а

також недостатня ефективність роботи інститутів зайнятості. Однак, компанія може використати ці чинники зробити аналіз та розробити стратегії, які допоможуть їй бути конкурентоспроможною на ринку праці. Наприклад, компанія може збільшити свою привабливість для потенційних працівників, пропонуючи вигідніші умови праці та оплати, організовуючи розвиток кар'єри та забезпечуючи зручний графік роботи. Крім того, компанія може залучати молодих спеціалістів та забезпечувати їх навчання, що дозволить їм розвиватися та стати кваліфікованішими працівниками.

Одним із чинників конкурентоспроможності кадрового забезпечення є рівень освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу. У таблиці представлені базовий та прогностичний показники цього чинника для компанії. За результатами аналізу видно, що прогностичний показник значно вищий за базовий, що свідчить про покращення якості кадрового забезпечення у компанії. Крім того, на конкурентоспроможність кадрового забезпечення впливає також рівень стабільності кадрів, дотримання трудової дисципліни, відповідальність та корпоративна культура. Для забезпечення високої конкурентоспроможності компанії важливо не тільки зберігати кваліфікованих працівників, але й створювати умови для їх подальшого професійного розвитку та мотивації.

Побудуємо матрицю Shell/DPM для визначення стратегічних кадрових позицій ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» на базовий та прогностичний період (рис.3.1).

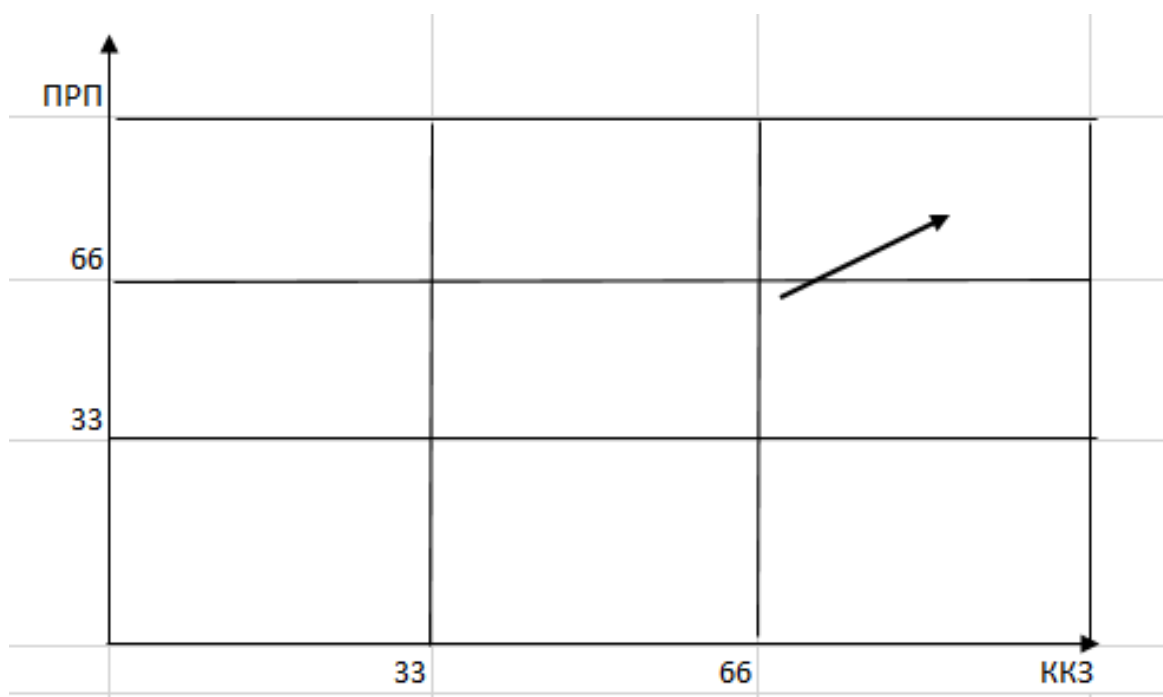


Рис.3.1 Матриця Shell/DPM для ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ»

Таким чином, з урахуванням положення вектора, побудованого на основі проведених розрахунків, можна дійти висновку про те, що досліджуване підприємство демонструє лідерство щодо наявних стратегічних кадрових позицій, а в перспективі їй доцільно дотримуватися стратегії «розвиток» у даному бізнес-сегменті.

Отже, проаналізувавши основоположні аспекти методичного забезпечення формування кадрової стратегії, а також зовнішні та внутрішні чинники, що здійснюють вплив на діяльність підприємства, кадрова стратегія, яка найбільше задовольняє сучасним потребам підприємства є стратегія спаду. Для її реалізації на підприємстві ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» необхідно вжити наступних заходів:

- скоротити штат працівників на 17,3% порівняно з 2021 роком з подальшим скороченням фонду заробітної плати;
- розробити план перекваліфікації для працівників підприємства та ввести суміщення посад для окремих категорій працівників;
- здійснити аналіз поточного стану кадрового потенціалу: необхідно провести оцінку компетенцій і вмінь працівників, визначити їхні перспективи розвитку, виявити недоліки та проблеми;

– здійснити підвищення ефективності системи управління персоналом: розробити та впровадити нові стандарти інформаційної підтримки процесів управління персоналом, вдосконалити систему мотивації та стимулювання працівників, встановити чіткі регламенти і стандарти роботи;

– підвищення кваліфікації та розвиток персоналу: розробити та впровадити програму підвищення кваліфікації та розвитку працівників, забезпечити доступ до навчання та тренінгів, розвивати внутрішній ринок праці;

– пошук та залучення нових працівників з високим творчим потенціалом: провести аналіз ринку праці та знайти нові можливості для залучення талантів, розробити привабливу політику залучення працівників, вдосконалити систему рекрутингу та підбору кадрів з метою підвищення показників діяльності підприємства;

– вдосконалення комунікації та корпоративної культури: забезпечити відкрите та ефективне спілкування між керівництвом та працівниками, створити командний дух та високу корпоративну культуру, встановити принципи етичної поведінки;

– моніторинг та оцінка ефективності кадрової стратегії: визначити критерії успіху кадрової стратегії та розробити план моніторингу.

Кадрова стратегія для ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» з урахуванням усіх вищезазначених тверджень має наступний детальний план:

Привернення та залучення талановитих спеціалістів: компанія буде розробляти привабливі програми рекрутингу, використовуючи різноманітні канали пошуку талантів. Будуть активно впроваджуватись методи промоції компанії як привабливого роботодавця, зокрема через соціальні медіа, участь у професійних заходах та співпрацю з вишами та навчальними закладами. Додатково, буде забезпечуватись конкурентоспроможна заробітна плата та система пакетів соціальних пільг для привернення та збереження талановитих кадрів.

Розвиток та збереження персоналу: компанія буде проводити систематичне оцінювання продуктивності та компетентності працівників, що дозволить ідентифікувати їх сильні та слабкі сторони. На основі результатів оцінки будуть розроблені індивідуальні навчальні та розвивальні плани для кожного співробітника, що сприятиме їхньому професійному зростанню та забезпечить розвиток талантів внутрішньої команди. Створення стимулюючого середовища: компанія надасть винагороди та стимули за досягнення високої продуктивності та залученість до вирішення стратегічних завдань. Буде розвиватись система внутрішньої конкуренції, що стимулює працівників до постійного самовдосконалення та покращення результативності своєї роботи.

Запровадження прозорості та відповідальності: компанія буде розвивати систему прозорості комунікації та взаємодії між співробітниками та керівництвом. Будуть проводитись регулярні зустрічі, які сприятимуть обміну ідеями та отриманню зворотного зв'язку. Кожен співробітник буде відповідальний за свої дії та результати роботи, що сприятиме покращенню якості та ефективності роботи всієї організації. Навчання та розвиток: компанія буде надавати широкий спектр навчальних та розвивальних програм для свого персоналу. Будуть проводитись тренінги, семінари, менторські програми та інші форми навчання, спрямовані на підвищення кваліфікації, розвиток лідерських навичок та адаптацію до змін у галузі. Такий підхід дозволить забезпечити наявність необхідних компетенцій у персоналу для досягнення стратегічних цілей компанії.

Активна співпраця з вишами та навчальними закладами: компанія буде встановлювати партнерські зв'язки з вишами та навчальними закладами для спільного розвитку освітніх програм та практичної підготовки студентів. Будуть створені стажування, програми менторства та можливості для студентів здобувати практичний досвід у компанії, що сприятиме приверненню молодих талантів та збагаченню кадрового потенціалу.

Формування резерву кадрів: компанія буде розробляти і впроваджувати програми формування резерву кадрів, що дозволять ідентифікувати та підготувати потенційних лідерів внутрішньої команди. Будуть проводитись оцінка та розвиток потенціалу кандидатів, забезпечуючи стійкість та зміцнення кадрової бази компанії. Підтримка балансу роботи та особистого життя: компанія буде розвивати політику, спрямовану на забезпечення балансу між роботою та особистим життям співробітників. Будуть впроваджуватись гнучкі графіки роботи, програми підтримки здоров'я та фітнесу, що сприятимуть підвищенню задоволеності співробітників та підтримці їхнього психологічного та фізичного благополуччя.

Постійний моніторинг та оновлення знань: компанія буде забезпечувати постійний моніторинг і оновлення знань, навичок та компетенцій персоналу в умовах швидкого технологічного розвитку. Будуть організовуватись тренінги та інструктажі з впровадження нових технологій та інструментів, що дозволить співробітникам залишатися в курсі останніх тенденцій у галузі та ефективно впроваджувати їх у роботу. Моніторинг та аналіз конкурентного ринку праці: компанія буде постійно моніторити та аналізувати конкурентний ринок праці, щоб вчасно реагувати на зміни та адаптувати кадрову стратегію до потреб ринку. Будуть враховуватись тренди, зарплатні стандарти та очікування кандидатів, що дозволить зберігати конкурентну позицію компанії як роботодавця.

Розвиток корпоративної культури: компанія буде активно працювати над формуванням та розвитком корпоративної культури, що відображає цінності, цілі та підхід компанії до роботи. Будуть організовуватись корпоративні заходи, командні тренінги та спільні проекти, що сприятимуть покращенню комунікації, співпраці та налагодженню ефективної командної роботи.

Соціальна відповідальність та сталість: компанія буде виконувати соціальну відповідальність, підтримуючи благодійні та соціальні ініціативи, спрямовані на благополуччя співробітників та розвиток громади. Буде

ставитись до екологічних питань та сталого розвитку з відповідальністю, впроваджуючи енергоефективність та зелені практики в роботу компанії.

Ефективне управління змінами: компанія буде розвивати внутрішню культуру, що сприяє гнучкості та відкритості до змін. Будуть проводитись тренінги та навчання з управління змінами, що дозволить ефективно впроваджувати нові ідеї та стратегії, а також підтримувати співробітників у процесі адаптації до нових умов роботи. Кадрова аналітика та прогнозування: компанія буде забезпечувати систематичний аналіз та прогнозування кадрових потреб, що дозволить ефективно планувати розвиток та переміщення персоналу відповідно до стратегічних завдань компанії. Будуть використовуватись інструменти кадрової аналітики, які допоможуть виявляти тренди та ризики, пов'язані з кадровими ресурсами.

Партнерство зі співробітниками: компанія буде встановлювати партнерські відносини зі своїми співробітниками, враховуючи їхні потреби, думки та пропозиції. Будуть створені канали зворотного зв'язку та механізми для співпраці, що сприятимуть взаєморозумінню та спільному розвитку. Збереження талановитих співробітників: Компанія буде робити все можливе для збереження талановитих співробітників, враховуючи їхні кар'єрні амбіції та потреби. Будуть розроблені іміджеві програми, система внутрішнього розвитку та можливості для професійного зростання, що дозволить привернути і утримувати найкращих фахівців у компанії.

ВИСНОВКИ

В першому розділі даної роботи нами було проаналізовано ключові аспекти формування кадрової стратегії на підприємстві. Як було встановлено, кадрова стратегія є важливою складовою стратегії розвитку підприємства і має на меті забезпечення потреб у кадрах на підприємстві, що відповідають стратегії бізнесу та допомагають досягти поставлених цілей. Ключовим етапом формування кадрової стратегії є аналіз внутрішньої та зовнішньої середовища підприємства, врахування стратегії бізнесу та оцінка потреб у кадрах на різних рівнях управління. Кадрова стратегія повинна бути відповідною до культури підприємства та сприяти формуванню та збереженню корпоративної ідентичності. Важливим елементом кадрової стратегії є система управління персоналом, яка забезпечує залучення, розвиток та збереження кваліфікованих та мотивованих кадрів на підприємстві. Для успішного формування та реалізації кадрової стратегії необхідно враховувати внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на підприємство, а також розробляти конкретні плани дій, що узгоджуються з обраною кадровою стратегією.

Другий розділ було присвячено аналізу діяльності підприємства ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ», його організаційно-правових характеристик, а також чинників внутрішнього та зовнішнього середовища і його кадрового потенціалу: динаміки чисельності трудового колективу за 3 роки, структури трудового колективу за рівнем освіти та кваліфікації, вікової та статевої структури персоналу, тощо. В свою чергу, стратегічний аналіз середовища формування кадрової стратегії дав змогу визначити, що ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» знаходиться під значним впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, і, окрім можливостей та сильних сторін, вагомий вплив здійснюють слабкі сторони та загрози з боку зовнішнього середовища. Одну з них, найбільш вагому, становить війна, що спричинила масову міграцію населення, падіння платоспроможності, безробіття, тощо. З одного боку,

підвищення рівня безробіття може бути можливістю для ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ» як для роботодавця, і, з іншого боку, призводить до зниження обсягів прибутку підприємства, що позначається на обсягах фонду заробітної плати.

Третій розділ було присвячено аналізу методичного забезпечення формування кадрової стратегії ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ». З урахуванням результатів, отриманих в 2 розділі, а також показників діяльності підприємства, нами було обрано кадрову стратегію спаду. Її використання є доцільним з точки зору зниження ризиковості здійснюваної діяльності, зменшення витрат підприємства та запобігання ризику банкрутства, і її реалізація передбачає впровадження ряду дій з боку керівництва, що дозволять за рахунок підвищення кваліфікації окремих працівників знизити потребу в кадрах, а за рахунок удосконалення корпоративної культури та підходів до управління підвищити результативність діяльності навіть за умови скорочення штату.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біловол Р. І. Сутність кадрової стратегії підприємства та методичні засади її формування / Р. І. Біловол. // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2011. №4. С. 225–228.
2. Відносні показники ділової активності // Finalon.com. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.finalon.com/metodyka-rozrakhunku/103-vidnosni-pokaznykydilovoi-aktyvnost>.
3. Віннікова В.А. Шляхи формування кадрового потенціалу торговельних підприємств. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/esprstp_2011_1_103.pdf.
4. Громко Л. С. Формування системи мотивування персоналу підприємств роздрібної торгівлі на засадах поведінкового підходу : дис. канд. ек. наук : 08.00.04 / Громко Лілія Сергіївна. Луцьк, 2016. 242 с.
5. Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. Науковий вісник Херсонського державного університету. Випуск 8. Частина 1. 2014. С. 80-82.
6. Дикань В.В., Гладух М.В. Формування кадрової політики як запоруки ефективної економічної безпеки підприємства. *Соціальна економіка*. 2017. № 2. С. 88–92.
7. Дискіна А. А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 67-71
8. Досьє на підприємство ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ». URL: <https://vkursi.pro/card/tov-mns-investment-38804907>.
9. Закон України «Про ціни та ціноутворення». URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T125007?an=4>
10. Закон України «Про оптову та роздрібну торгівлю». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0-89204-96#Text>
11. Закон України «Про захист прав споживачів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>

12. Зеліч В.В., Сойма С.Ю., Крися В.В. Роль і значення комплексу інструментів маркетингових комунікацій та їх вплив на діяльність підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. № 43. С. 160–167
13. Інстаграм як інструмент просування бренду // Фінансово-економічний аналіз. 2019. URL: <https://www.marketing.spb.ru/lib-comm/internet/instagram.html>.
14. Інтернет-каталог підприємств України: «МНС ІНВЕСТМЕНТ». URL: <https://www.ua-region.com.ua/38804907>
15. Капінос Г. І. , Костюк І. В. Особливості формування та реалізації ефективної кадрової політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах розвитку ринкової економіки. Вісник Хмельницького національного університету. 2019, № 2. С. 52-56.
16. Князева О. В. Розробка кадрової стратегії організації : дис. канд. ек. наук : 08.00.05 / Князева О. В., 2011. 182 с.
17. Крамар В. В. Основи рекламної діяльності / В. В. Крамар. – Львів: Кафедра менеджменту ЛТЕУ, 2017. – 265 с
18. Мамотенко Д. Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. №14. С. 49–52.
19. Морщенок Т.С. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Т.С. Морщенок; Приазов. держ. техн. ун-т. – Маріуполь, 2008. – 19 с.
20. Овчарук О.М. Методологічні аспекти та проблеми формування кадрової політики підприємства. Економіка та управління підприємствами. №3, 2021. URL: http://bses.in.ua/journals/2021/61_2021/12.pdf
21. Овчиннікова В. О. Формування кадрової стратегії вітчизняних підприємств автотранспорту / В. О. Овчиннікова, Г. Є. Островерх, Я. В. Пасіч. // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. №60. С. 178–185.
22. Ойвенталь А.В. Реалізація кадрової стратегії організації. *Проблеми теорії і практики управління*. 2017. №4. С. 61- 63.

23. Офіційний веб-сайт інтернет-магазину «Calzedonia». URL: <https://www.calzedonia.com/ua>.

24. Офіційний веб-сайт інтернет-магазину «Intimissimi». URL: <https://www.intimissimi.com/ua>.

25. Письменна О. О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства : дис. канд. ек. наук : 08.00.04 / Письменна Олександра Олександрівна . Дніпро, 2017. 320 с.

26. Піддубна А. Як розробити HR-стратегію: алгоритм і рекомендації марчара. *ПроHR*. 2018. URL: <https://prohr.rabota.ua/kak-razrabotat-hr-strategiyu-algoritm-irekomendatsii-marchara/>.

27. Прутов В. Ф. Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства / В. Ф. Прутов, К. С. Перепічай, К. І. Онищенко. // *Економіка і суспільство*. 2018. №16. С. 461–467.

28. Сазонова Т.О., Даниленко В.В. Особливості застосування психологічних методів управління в сучасному підприємстві. Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 23–24 квітня 2019 р. Полтава : Сімон, 2019. С. 167–170

29. Турчин Л.В., Островерхов В.М. Сучасні тренди інтернет-маркетингу. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2019. № 24. С. 75–85.

30. Хром'як Н. В. Сутність кадрової стратегії підприємства та особливості її формування / Н. В. Хром'як. 2016. №6. С. 339.

31. Череп А.В., Дашко І.М., Бехтер Л.А. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства в сфері мотивації праці. *Ефективна економіка*, №2, 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/17.pdf

32. Язлюк Б.О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 4. С. 191–198.

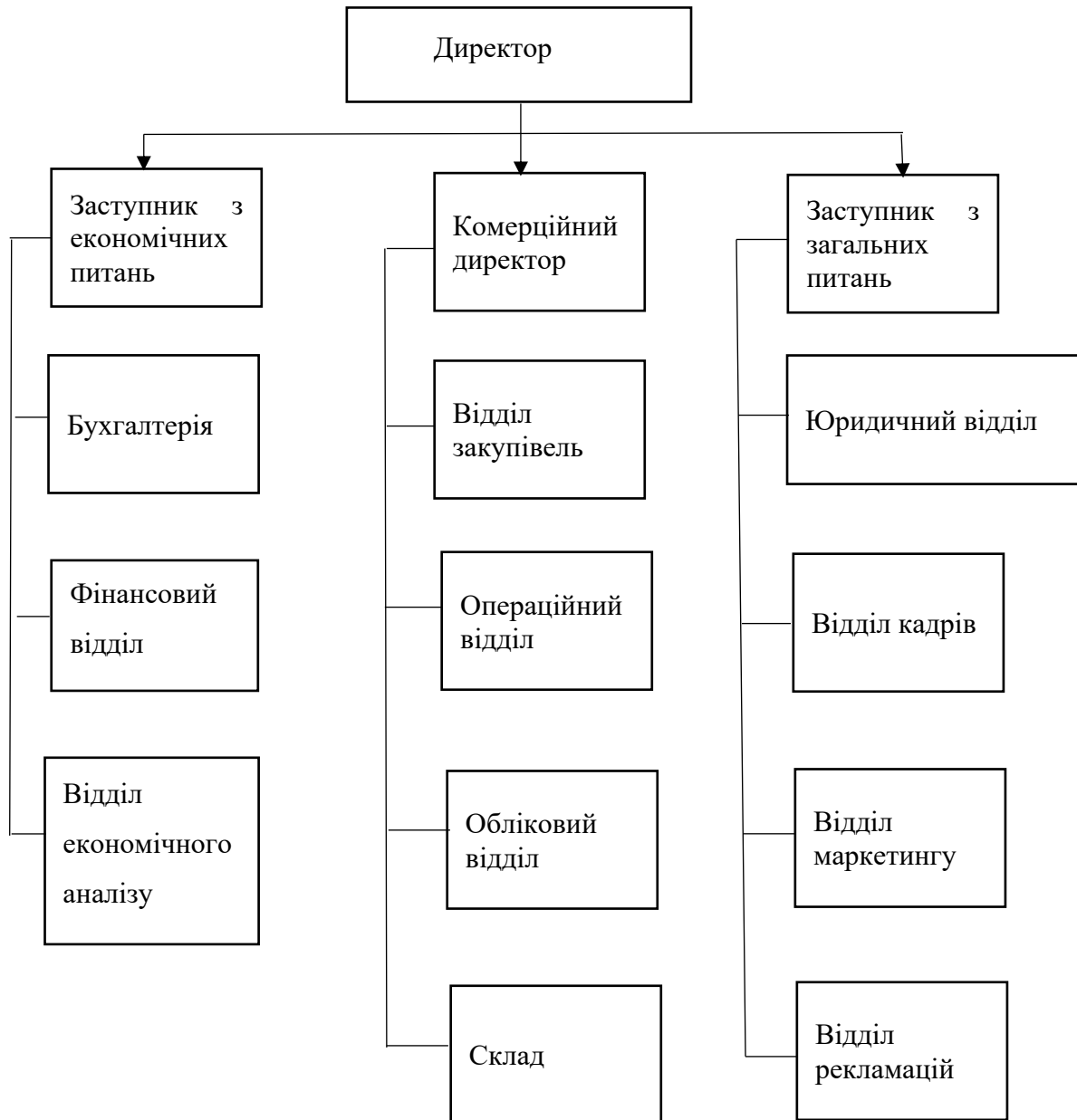
33. Key Principles of Strategic Human Capital Management. *Mitrefinch*. 2017.

URL: <https://mitrefinch.com/blog/10-key-principles-strategic-human-capitalmanagement/>.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ТОВ «ІНВЕСТМЕНТ»



ДОДАТОК Б

Функції апарату управління ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ»

Посада керівника	Функції	Повноваження та відповідальність
Директор	Відповідає за управління діяльністю компанії та організацію її роботи. Визначає стратегію, тактику та політику організації, координує та керує діяльністю всіх працівників, контролює результати роботи підприємства, а також приймає рішення щодо розширення та реорганізації компанії.	Несе відповідальність перед усім колективом за результати роботи підприємства, використання майна та коштів організації, розвиток та ефективність діяльності, рівень використання наявних ресурсів, співпрацю з органами державної влади тощо
Заступник з економічних питань	Очолює бухгалтерію, фінансовий відділ та відділ економічного аналізу. До його сфери впливу входять: координація функціонування підрозділів, що йому підпорядковуються; фінансовий менеджмент; аналіз та прогнозування ринку; взаємодія з іншими відділами; розробка та впровадження нових економічних проектів.	Несе відповідальність перед директором за результати діяльності свого підрозділу.
Комерційний директор	Очолює відділ закупівель, операційний відділ, обліковий відділ та склад. Здійснює контроль залишків продукції, прогнозує продажі в тісному співробітництві з заступником з економічних питань, здійснює управління постачанням продукції.	Несе відповідальність перед директором за результати діяльності його підрозділу.
Заступник з загальних питань	Очолює юридичний відділ, відділ кадрів, відділ маркетингу та відділ рекламаций. Здійснює управління організаційними аспектами функціонування підприємства, його кадровим забезпеченням, а також просуванням підприємства на ринку та роботою зі скаргами та пропозиціями.	Несе відповідальність перед директором за результати діяльності його підрозділу.

ДОДАТОК В

Види формальних груп на підприємстві ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ»

Характеристика груп працівників	Види формальних груп			
	Командна група	Бюджетний комітет	Цільова група	Цільова група
Склад	Директор та заступники	Бухгалтерія та фінансовий відділ	Відділ економічного аналізу та відділ маркетингу	Обліковий відділ, бухгалтерія та склад
Чисельність, осіб	4	7	7	9
Характер зв'язків	Вертикальні та горизонтальні	Вертикальні та горизонтальні	Горизонтальні	Вертикальні та горизонтальні
Причини виникнення	Розв'язання стратегічних питань на підприємстві шляхом спільного прийняття рішень, які враховують прогнозовані умови та результати діяльності компанії.	Здійснення обліку господарських операцій та процесів, формування фінансової та статистичної звітності. Збір, накопичення, зберігання та аналіз інформації щодо діяльності організації.	Узгодження стратегічного планування ключових фінансових показників та маркетингової стратегії підприємства.	Контроль запасів та постачань, узгодження плану, налагодження та удосконалення логістичних процесів, узгодження фінансової звітності та облікових документів