

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент бізнес організації

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: “Адаптація стратегії управління персоналом бізнес-організації до умов
воєнного стану”

здобувача Резуненко Станіслава Андрійовича



Науковий керівник: к.е.н. доц. Щербина Ольга Володимирівна



**Робота допущення до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри д.е.н., проф Сагайдак М.П.



Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**

Менеджмент бізнес-організацій

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

Завідувач кафедри



О.В. Шатілова



М.П. Сагайдак

«14» лютого 2023 р

«14» лютого 2023р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Резуненко Станіславу Андрійовичу
заочної форми навчання
на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи
на тему: «Адаптація стратегії управління персоналом бізнес-організації до умов воєнного стану»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «21» лютого 2023 р. № 352-ст
Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ «Лаба».

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні засади стратегічного управління персоналом у бізнес-організації
Розділ 2	Аналіз поточної стратегії управління персоналом ТОВ «Лаба» та її адаптація до стратегії розвитку компанії в умовах воєнного стану

Об'єкт дослідження:	Процеси трансформації стратегії управління персоналом підприємства
Предмет дослідження:	Адаптація HR-стратегії до змін у зовнішньому середовищі
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	На основі узагальнення теоретико-методичних підходів та практики стратегічного управління персоналом запропонувати заходи щодо адаптації стратегії управління персоналом до умов воєнного стану

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

- Дослідити сутність, види та складові стратегії управління персоналом та її кореляцію із загальною корпоративною стратегією підприємства.
- Ідентифікувати та структурувати зовнішні фактори впливу на діяльність в умовах воєнного часу.
- Дослідити міжнародний досвід адаптації стратегії управління персоналом до роботи в умовах воєнного стану.
- Відобразити галузеву специфіку діяльності підприємства в умовах воєнного стану взагалі та специфіку ринку праці даного підприємства.

У розділі 2

- Здійснити аналіз діяльності ТОВ «Лаба»
- Ідентифікувати поточну загальну стратегію підприємства та поточну стратегію управління персоналом.
- Ідентифікувати потенційні зони розвитку на ринку для ТОВ «Лаба».
- Ідентифікувати проблемні зони в стратегії управління персоналом підприємства.
- Сформулювати комплекс заходів щодо стратегії управління персоналом спрямованих на адаптацію ТОВ «Лаба» до умов роботи під час воєнного стану.

**Завдання підготував
науковий керівник**



О.В. Щербина

«7» лютого 2023 р.

**Завдання одержав
здобувач**



С.А. Резуненко

«7» лютого 2023 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 62 сторінки 5 таблиць, 4 малюнки, список літератури з 33 найменувань.

“Адаптація стратегії управління персоналом бізнес-організації до умов воєнного стану”

Об'єктом дослідження є процеси трансформації стратегії управління персоналом підприємства

Предметом є адаптація стратегії управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі.

Метою даної роботи є на основі узагальнення теоретико-методичних підходів та практики стратегічного управління персоналом запропонувати заходи щодо адаптації стратегії управління персоналом до умов воєнного стану.

Завдання дипломної бакалаврської роботи наступні:

- Дослідити сутність, види та складові стратегії управління персоналом та її співвідношення із загальною корпоративною стратегією підприємства.
- Ідентифікувати та структурувати зовнішні фактори впливу на діяльність в умовах воєнного часу.
- Дослідити міжнародний досвід адаптації стратегії управління персоналом до роботи в умовах воєнного стану.
- Відобразити галузеву специфіку діяльності підприємства в умовах воєнного стану взагалі та специфіку ринку праці даного підприємства.
- Здійснити аналіз діяльності ТОВ «Лаба»
- Ідентифікувати поточну загальну стратегію підприємства та поточну стратегію управління персоналом.
- Ідентифікувати потенційні зони розвитку на ринку для ТОВ «Лаба».
- Ідентифікувати наявну стратегію управління персоналом та проблемні зони в системі управління персоналом підприємства.
- Сформулювати комплекс заходів щодо стратегії управління персоналом спрямованих на адаптацію ТОВ «Лаба» до умов роботи під час воєнного стану.

Практичне значення дослідження полягає в наданні дієвих рекомендацій щодо того, як розробити та імплементувати дієву стратегію управління персоналом в організації в умовах військового стану.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023

Ключові слова: стратегія, управління, персонал, організація, адаптація, воєнний стан.

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління галузі знань 07 «Управління
та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»
Резуценка Станіслава Андрійовича
на тему «Адаптація стратегії управління персоналом бізнес-організації до
умов воєнного стану»

Логіко-структурний рівень роботи: здійснене здобувачом дослідження дозволило розкрити предмет дослідження, частини роботи в цілому логічно пов'язані між собою, в роботі присутні теоретична, аналітична та пропозиційна частини.

Рівень пошукової глибини є достатнім для розкриття теми. Здобувачем переважно використовувалися інтернет-джерела, що дозволили віднайти найбільш актуальну інформацію щодо предмету дослідження.

Теоретико-методичний рівень роботи є достатнім для розкриття предметної царини та досягнення цілей теоретичної частини дослідження.

Діагностично-конструктивний рівень: КБР містить характеристику проблем функціонування дослідженого підприємства, а також комплекс пропозицій. Позитивною стороною цього розділу є структурований досвід багатьох компанії щодо адаптації бізнес-організацій до умов воєнного стану. Слабкою стороною роботи є відсутність фактологічних даних щодо діяльності даного підприємства, а також відсутність розрахунків ефекту від впровадження.

Рівень наукової етики: правила оформлення посилань в більшій мірі дотримані, список літератури містить використані джерела, що розкривають предмет дослідження даної кваліфікаційної бакалаврської роботи.

Організаційний рівень проведення дослідження: здобувач працював не ритмічно, основний обсяг робіт виконаний впродовж останніх тижнів. Здобувач в більшій мірі дослухався до рекомендацій наукового керівника.

Публікації автора: відсутні.

Кількість балів за якість КБР: 42 бали.

Під час виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи здобувач продемонстрував набуття основних компетентностей відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій».

Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту: за результатами виконаного дослідження рекомендовано присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту на засіданні державної екзаменаційної комісії за результатами захисту здобувачем.

Науковий керівник

Доцент кафедри менеджменту КНЕУ

ім. Вадима Гетьмана,

кандидат економічних наук, доцент

«16» травня 2023 р.



О.В.Щербина

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти

Резуненка Станіслава Андрійовича

Тема Адаптація стратегії управління персоналом бізнес-організації до умов воєнного стану

Актуальність теми:

Як і будь яка компанія в Україні ТОВ Лаба зіштовхнулася з багатьма викликами під час повномасштабного вторгнення, в тому числі були і виклики щодо управління персоналом в умовах воєнного стану, тож тема адаптації стратегії управління персоналом до умов воєнного стану у поточних умовах вважаю більш ніж актуальною та необхідною щодо впровадження у організації.

Позитивні риси роботи:

Серед позитивних рис роботи, можу зазначити детальний розгляд діяльності компанії протягом періоду воєнного стану, розбір рішень які приймалися в цей період, а також порівняння цих рішень, та поточної стратегії з досвідом інших українських компаній та зарубіжних досліджень країн які стикалися зі схожими умовами. Це дозволило виділити доцільні рекомендації щодо адаптації поточної стратегії та покращення аспектів системи управління персоналом.

Зауваження до роботи:

Серед зауважень та «мінусів» роботи можна виділити відсутність розрахунків фінансових витрат на впровадження та покращення систему управління персоналом. Крім того, корисним було б додати розподіл зон відповідальності та термінів впровадження змін. Звісно ж враховуючи пріоритетність для бізнесу та потенційну користь від впровадження інструментів та заходів.

Практичне значення одержаних результатів:

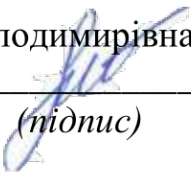
Одержані результати, є більш ніж вичерпними, не зважаючи на недоліки, та дозволяють переглянути поточну стратегію управління персоналом та краще адаптувати її до умов існування під час збройного конфлікту та воєнного

стану, що має критично важливе значення для успішної діяльності бізнесу у поточних умовах.

Місце роботи та посада рецензента HR директор ТОВ Лаба

Підпис засвідчую:

Глушеня Катерина Володимирівна
HR-директор ТОВ Лаба


(підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
 РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Сутність, види та складові стратегії управління персоналом.....	6
1.2. Зовнішні фактори впливу на організацію та підсистему управління персоналом.....	15
1.3. Міжнародний досвід роботи в умовах воєнного стану та кризових явищ.....	24
Висновок розділу 1.....	29
 РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПОТОЧНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЛАБА» ТА ЇЇ АДАПТАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ В УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ.....	31
2.1. Характеристика діяльності підприємства	31
2.2. Аналіз загально корпоративної стратегії підприємства та стратегії управління персоналом.....	39
2.3. Розробка рекомендацій щодо адаптації стратегії управління персоналом до умов воєнного стану.....	53
Висновок розділу 2.....	61
 ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66

ВСТУП

Критично важливою складовою для будь якої компанії та бізнесу є її персонал. Їх інтелектуальна діяльність, креативність та здатність до новацій, створення чогось, чого раніше не існувало. Що вдвічі важливіше в умовах постійних непередбачуваних змін сучасного світу, а також ризиків які стали частиною нашого життя за умов повномасштабної війни.

Саме тому, обов'язковим фактором для успішного функціонування будь якого підприємства є правильно розроблена та впроваджена стратегії управління персоналом. Вона дозволить ефективно поповнювати, використовувати та розвивати персонал, що в свою чергу вплине на результативність бізнес-організації в цілому.

Стратегічне управління персоналом дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства та стимулювати його активний розвиток навіть за умов війни, а також протидіяти та запобігати ризикам пов'язаним із зовнішніми умовами які впливають на організацію в сучасному світі.

Багато досліджень проводилося на тему стратегії управління людьми. Її розглядали як вітчизняні так і зарубіжні вчені та практики такі як: О.А. Грішнова, Д.П. Богиня, В.М. Гончаров, Т.С. Максимова, І.Л. Петрова, Г.Д. Тарасенко, О.М. Уманський, А.Я. Кібанов, Ю.Г. Одегов, М. Армстронг, Дж. Голд, К. МакБей, Джеймс В. Уокер, Р. Вундерер, Дж. Шеннон, Дж. Коффі, Е. Девіс, А. Нанкервіс, Г. Десслера, П. Друкер, Дж. Ходжсон, Т. Редмен тощо.

Крім того були ті, хто досліджував саме тему управління персоналом в умовах кризових явищ, таких як війна, серед них: С. Макконел та Р. Кінг, К. Гремс, С. Ахмед та І. Будрос, тощо.

Проте проблематика формування HR-стратегії в умовах повномасштабної війни в Україні є більш ніж *актуальною* та доцільною для дослідження зараз, оскільки дозволить зрозуміти як протистояти викликам та ризикам з якими щодня стикається український бізнес, а також надасть інформаційну базу, яка потенційно

буде корисна й іншим країнам, що можуть зіткнутися зі схожим досвідом. Саме цим зумовлено вибір теми бакалаврської роботи.

Метою даної роботи є на основі узагальнення теоретико-методичних підходів та практики стратегічного управління персоналом запропонувати заходи щодо адаптації стратегії управління персоналом до умов воєнного стану

Завдання дипломної бакалаврської роботи наступні:

- Дослідити сутність, види та складові стратегії управління персоналом та її співвідношення із загальною корпоративною стратегією підприємства.
- Ідентифікувати та структурувати зовнішні фактори впливу на діяльність в умовах воєнного часу.
- Дослідити міжнародний досвід адаптації стратегії управління персоналом до роботи в умовах воєнного стану.
- Відобразити галузеву специфіку діяльності підприємства в умовах воєнного стану взагалі та специфіку ринку праці даного підприємства.
- Здійснити аналіз діяльності ТОВ «Лаба»
- Ідентифікувати поточну загальну стратегію підприємства та поточну стратегії управління персоналом.
- Ідентифікувати потенційні зони розвитку на ринку для ТОВ «Лаба».
- Ідентифікувати наявну стратегію управління персоналом та проблемні зони в системі управління персоналом підприємства.
- Сформулювати комплекс заходів щодо стратегії управління персоналом спрямованих на адаптацію ТОВ «Лаба» до умов роботи під час воєнного стану.

Об'єктом дослідження є процеси трансформації стратегії управління персоналом підприємства

Предметом є адаптація стратегії управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі;

Використані наступні *методи дослідження* під час виконання роботи:

- Аналіз та узагальнення теоретично-методичних матеріалів з теми роботи. Літератури та статей пов'язаних з стратегічним управлінням персоналом та управлінням персоналом в умовах кризи та війни.
- Класифікація рекомендацій та інструментів стратегічного управління та виділення тих, що найкраще підходять для кризових умов, а саме умов повномасштабного воєнного вторгнення.
- Спостереження та аналіз поточної стратегії управління персоналом в компанії ТОВ “Лаба”.
- Порівняння наявної стратегії управління з теоретично-методичними засадами управління персоналом в бізнес-організації.
- С

Практичне значення дослідження полягає в наданні дієвих рекомендацій щодо того, як розробити та імплементувати дієву стратегію управління персоналом в організації в умовах військового стану.

Інформаційна база дослідження: включає підручники та навчальні посібники з теми управління персоналом та стратегічного управління, статті у блогах сучасних організацій Work.ua, Laba, та опубліковані на ресурсах sciencedirect, academia.edu, та періодичних видань “International Journal of Business and Social Science” та “Emerald Insight: Discover Journals, Books & Case Studies”

Структура роботи: налічує 62 сторінки тексту, вступ, 2 розділи основної частина, висновок та список використаних джерел, 5 таблиць, 4 малюнки, 33 використаних джерела інформації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, види та складові стратегії управління персоналом

Сучасний світ дуже швидкоплинний, мінливий та непередбачуваний, зміни навколо нас відбуваються щодня і безліч факторів впливають як на життя конкретних людей, так і на бізнес, якому, як і всім іншим “організмам”, доводиться пристосовуватись до змін. Серед таких факторів постає і війна, до умов якої приходится звикати як людям так і підприємствам. І щоб успішно боротися з впливом зовнішньої середовища як людям, так і бізнесу доводиться залучати всі доступні ресурси та можливості розвитку себе і підтримки своєї конкурентоспроможності.

Серед ресурсів які використовують сучасні організації можна виділити: фінансові, інформаційні, наукові та технологічні, репутаційні, природні та сировинні. Окремо в цьому списку стоїть людська праця, інтелект та мотиви поведінки, які напряду впливають на виживання організацій в кризові часи та розвиток в сприятливих умовах. Співробітники можуть критично оцінювати умови роботи та вимоги, що до них поставлені, мають свої суб'єктивні інтереси та самостійно приймають рішення щодо роботи та пов'язаних з нею факторів.

Тому, передусім, важливо розуміти, як взаємодіяти з людським капіталом, скерувати діяльність співробітників у потрібний для організації напрямок та за рахунок управління персоналом досягти росту ефективності підприємства в цілому.

Визначення поняття “управління персоналом” різняться у науковців, тож давайте розглянемо декілька варіантів:

На думку Криворучко О.М. та Володажської Т.О. “управління персоналом – це комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-

управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи та методи впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні його цілей” [1], з іншого боку “Управління персоналом – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, направлений на досягнення поставленої цілі”[2] на думку Рульєва В. А., Гуткевича С. О. та Мостенської Т. Л; О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук визначають управління персоналом як специфічну функцію управлінської діяльності, головним об’єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи.[3] А Балабанова Л. В. та Сардак О.В. визначають управління персоналом як процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників[4].

Виходячи з цих визначень можна зробити висновок, що управління персоналом це процес який за допомогою різних факторів, способів та методів дозволяє впливати та контролювати увесь персонал організації, направляючи їх діяльність на досягнення визначених цілей підприємства.

Система управління персоналом включає в себе ряд підсистем: формування кадрової політики; визначення якісної і кількісної потреби у людях; пошук, залучення, навчання та адаптацію кращих кандидатів; подальше навчання та розвиток персоналу; оцінку та контроль робочої діяльності; мотивація та стимуляція праці; створення такої організаційної, яка буде сприяти лояльності та прихильності працівників до організації; кадрове діловодство.

Компанії, які успішно використовують своїм людські активи, зазвичай досягають вищих результатів ніж конкуренти, адже їхні співробітники більше залучені у процес роботи, працюють ефективніше та продуктивніше. Крім того якісне управління допомагає збереженню талановитих співробітників, підвищити рівень задоволеності персоналу та покращити відносини між керівництвом та співробітниками.

Саме тому велике значення має стратегія управління або ж HR стратегія, певний спосіб впливу, який дозволяє досягти максимальної ефективності від використання людського капіталу задля досягнення цілей бізнес-організації.

Але концепція стратегічного управління з'явилася не одразу, вона поступово формувалася протягом XX століття, починаючи із систематизації раніше накопиченого досвіду і формування наукових засад на яких базуватиметься управління. Першим поштовхом до осмислення потреби цієї систематизації стала публікація Ф.Тейлора «Принципи наукового управління», де на конкретних прикладах розглядається можливість збільшення продуктивності праці. Не менш важливими стали публікації П.Друкера «Практика менеджменту» який запропонував концепцію управління за цілями та І. Ансоффа «Корпоративна стратегія» який поклав початок концепції саме стратегічного управління.

Стратегія управління персоналом у свою чергу тісно і невідривно пов'язаний із загальною стратегією підприємства, це найголовніша підсистема у вигляді моделі дій щодо розвитку та використання потенціалу персоналу задля досягнення організацією її мети та забезпечення конкурентних переваг.

Сутність стратегії управління персоналом полягає в розробленні і виконанні комплексу заходів та політик, спрямованих на ефективне управління людськими активами організації. Вона визначає, як організація буде залучати, розвивати та утримувати свій персонал, щоб забезпечити максимальну продуктивність та ефективність діяльності і повинна враховувати особливості організації та її місця на ринку, а також потреби та очікування співробітників.

Стратегія повинна бути спрямована на створення оптимальних умов для розвитку та залучення перспективних кандидатів, стимулювання їх продуктивності та забезпечення максимальної задоволеності роботою.

Вона передбачає довгостроковий спосіб дій, спрямованих на забезпечення ефективної роботи персоналу відповідно до стратегічних цілей організації. Для успішної реалізації стратегії управління персоналом необхідно враховувати такі складові, як формулювання стратегічних цілей, аналіз потреб у персоналі та планування кадрів, рекрутинг, утримання кадрів, розвиток, навчання та

підвищення кваліфікації персоналу, оцінка роботи, компенсаційний пакет та мотивація, а також управління трудовими відносинами. Відповідна робота з кожною з цих складових дозволяє ефективно залучати, розвивати та утримувати персонал, що сприяє досягненню успіху та конкурентної переваги організації на ринку.

Стратегія управління персоналом має враховувати особливості організації, галузі її діяльності, економічні умови, технічні можливості та інші фактори. Вона повинна бути гнучкою та змінюватись в залежності від змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації.

Стратегія управління персоналом є важливою складовою стратегії організації в цілому і допомагає досягти успіху та конкурентоспроможності на ринку. Вона дозволяє залучити та утримувати кваліфікованих та мотивованих співробітників, підвищувати їх ефективність та внести значний вклад у розвиток організації.

І.Л. Петрова визначає стратегію управління людськими активами як комплексний підхід до управління персоналом, спрямований на розвиток та реалізацію його компетенцій, необхідних для забезпечення стійкий конкурентних переваг організацією та досягнення її стратегічних цілей. [5].

Щербак В.Г визначає стратегію управління персоналом як пріоритетний якісно і кількісно визначений напрям дій у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, необхідний для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства і його ресурсних можливостей [6].

Узагальнюючи наукові дослідження можна виділити наступні принципи стратегічного управління персоналом:

- Системності та ієрархічності: передбачає тісний зв'язок із загальною стратегією підприємства та її частинами: виробничою, маркетинговою, інноваційною, інвестиційною тощо.
- Конкурентоспроможності: передбачає вчасне виявлення, розвиток, нарощування та реалізацію конкурентних переваг в рамках розробки та

реалізації стратегії управління персоналом, що в свою чергу сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємства в цілому

- Гнучкість: яка дозволяє швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та робочій ситуації на підприємстві. Це означає, що організація повинна мати можливість змінювати склад та структуру свого персоналу, залежно від потреб бізнесу.
- Персонал підприємства це актив, який здатний забезпечити їй конкурентні переваги і досягнення лідерських позицій за умови планування і забезпечення його оптимального використання, розвитку і якості;
- Працівники є капіталом підприємства, а витрати на них – це довгострокові інвестиції в розвиток організації; Вони є носіями її корпоративної культури та цінностей та сприяє створенню позитивного образу організації.
- Звідси витікає її спрямованість на розвиток і підтримку талантів, посилення людських активів. Організація має стимулювати своїх співробітників до самовдосконалення та надавати їм можливості для професійного зростання.
- Задоволення соціальних, духовних і матеріальних потреб працівників з боку компанії відбувається відповідно до вкладу кожного із співробітників у досягнення цілей і завдань підприємства;
- Орієнтованість на встановлення довготривалих трудових відносин з кожним співробітником, заснованих на дотриманні вимог трудового законодавства і таких, що дозволяють співробітникові повністю реалізовувати наявний рівень професійної компетентності, а також вдосконалювати його в напрямках, які визначаються потребами організації та рівнем посадової компетенції співробітника;

Якщо підсумувати, то стратегія управління персоналом – це напрям формування конкурентоспроможного, відповідального і згуртованого робочого колективу, що допомагає досягненню довгострокових цілей та реалізації загальної стратегії організації. Це система методів і засобів управління персоналом, що застосовується протягом певного часу з метою реалізації кадрової політики.

На думку Сорокіної М.В., Воробйова А. та Сардак О.В., можна умовно виділити три основні концепції стратегічного управління: концепцію стратегічної субординації, концепцію стратегічного домінування та концепцію стратегічного паритету. Різниця між ними полягає у пріоритетності кадрової стратегії в рамках стратегічного набору.

Концепція стратегічної субординації, відображена у визначенні стратегії управління персоналом як забезпечуючої реалізацію загальнокорпоративної через те, що саме остання визначає шляхи, напрямки та способи досягнення довгострокових орієнтирів підприємства в цілому. Її дотримуються, наприклад Іщенко І. Г., Кібанов А.Я., Родіонова Н.В., Богдан Н.Н, Балабанова Л.В. та ін.

Серед них Богдан Н.Н. описує стратегію у сфері управління персоналом як набір цілей і правил роботи з кадровим складом, що конкретизований з урахуванням кадрової політики. А Балабанова Л.В. характеризує стратегічне управління персоналом підприємства як багатогранний процес, спрямований на оптимізацію кадрової політики і забезпечення на цій основі конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

Концепція стратегічного домінування, передбачає, що кадрова стратегія обумовлює загальнокорпоративну через максимізовану значущість саме персоналу компанії в процесі створення конкурентних переваг. Виключність ролі людського капіталу у втіленні довгострокових планів підприємства робить кадрову стратегію пріоритетною по відношенню до загальнокорпоративної.

Серед її прихильників можна виділити Сорокіна М. В., Маслов В.І. тощо. В їх числі М.Армстронг описував стратегічне управління персоналом, як підхід до прийняття рішень відносно намірів і планів компанії у сфері трудових відносин, а також при формуванні політики і практики у сфері наймання, навчання, розвитку, управління ефективністю, оцінки роботи персоналу і міжособистісних відносин.

Концепція ж стратегічного паритету зазначає рівнозначність стратегії управління людськими активами та загальнокорпоративної стратегії. Таким чином, всі дослідники стратегічного менеджменту персоналу не заперечують взаємозалежність та взаємообумовленість загальнокорпоративної та кадрової

стратегій, але локалізують вирішення кадрових питань на різному ієрархічному рівні.

Її підтримували серед інших Лукичова Л.І., Білоусов В.В., Хміль Ф.І. Останній описував стратегія управління персоналом як комплекс загальних довготермінових підходів до управління зайнятістю в організації. А Лукичова Л.І. формулювала поняття стратегічного управління персоналом як розроблений керівництвом організації пріоритетний, якісно визначений напрям дій, що необхідні для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу і таких, що враховують стратегічні завдання організації та її ресурсні можливості.

Слід зазначити, що деякі практики та дослідники не виділяють кадрову стратегію окремо, стверджуючи, що діяльність в області управління персоналом будується відповідно до місії та загальнокорпоративної стратегії без виокремлення стратегії управління персоналом як такої. Тож доречним буде виділення концепції стратегічного ототожнення яка пропагандується Л. Боком, та визначає стратегію як “служницю” корпоративної культури. Цей підхід означає, що загальнокорпоративна стратегія та стратегія управління персоналом в довгостроковій перспективі є єдиними та взаємодоповнюючими.

На даний час найбільш розповсюдженими є концепції стратегічної субординації, що демонструють залежність стратегічного управління персоналом від загальнокорпоративного стратегічного управління.

Ідея домінування стратегії управління персоналом, що властива концепції стратегічного домінування, підкреслює роль людського капіталу, що особливо актуальним стає у останні роки коли важливим фактором конкурентоспроможності є інноваційність, яка не може існувати без професійно підготовлених, вмотивованих співробітників які бажають розвиватись та розвивати продукт/компанію разом із собою. Тож концепція є більш ніж доцільною, особливо у компаній пов'язаних з ІТ сферою та технологічними розробками, де велике значення має саме інтелектуальний ресурс, а також компаніями діяльність яких пов'язана з креативною сферою та мистецтвом.

Але найбільш повною та такою, що відповідають сучасним умовам більшості вітчизняних підприємств, слід вважати концепцію стратегічного паритету, яка акцентує увагу на об'єднанні загальних цілей підприємства і цілей в сфері управління персоналом.

Та крім розуміння концептуального місяця HR стратегії у рамках стратегічного набору компанії, важливим пунктом для усіх підприємств залишається вибір конкретного типу стратегії щодо управління персоналом, який буде працювати на досягнення кінцевої мети підприємства. Вибір стратегії управління персоналом буде тісно пов'язаний з загальною стратегією бізнес-організації.

До основних типів HR стратегій можна віднести наступні (див. додаток А).

Крім цього стратегії управління персоналом можна також класифікувати відповідно до певного елементу, наприклад: місія підприємства, тип трудового колективу, функції управління та ін. Так Г.Б. Клейнер запропонував класифікацію стратегій управління персоналом відповідно до 6-ти типів колективу, які виділив. За такої класифікації відмінність між видами стратегій полягає у ролі керівника (суттєва, несуттєва) та взаємовідносинах між членами колективу (суперництво, байдужість, співпраця).

Розробка і реалізація стратегії управління персоналом повинна корелюватися з загальною, корпоративною стратегією компанії, допомогти у досягненні кінцевих цілей організації на всіх етапах враховуючи напрямки змін і здійснюватися з використанням нових управлінських технологій.

Відповідно до цього формування стратегії управління персоналом в бізнес-організації має наступні етапи:

- розробка місії організації;
- аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища;
- формування і вибір стратегії;
- реалізація стратегії;
- оцінка та контроль за ходом реалізованої стратегії.

Крім цього варто виділити і складові системи управління персоналом.

- Умови та охорона праці, техніка безпеки персоналу;
- Форми і методи регулювання трудових відносин;
- Методи вирішення виробничих і соціальних конфліктів;
- Встановлення норм і принципів етичних взаємовідносин у колективі, розробка кодексу ділової етики;
- Політика зайнятості в організації, що включає аналіз ринку праці, систему найму та використання персоналу, встановлення режиму роботи і відпочинку;
- Профорієнтація та адаптація персоналу;
- Заходи з нарощування кадрового потенціалу та кращого його використання;
- Вдосконалення методів прогнозування і планування потреби в персоналі на основі вивчення нових вимог до працівників і робочих місць;
- Розробка нових професійно-кваліфікаційних вимог до персоналу на основі систематичного аналізу та проектування робіт, що виконуються на різних посадах і робочих місцях;
- Нові методи і форми відбору, ділової оцінки та атестації персоналу;
- Розробка концепції розвитку персоналу, що включає нові форми і методи навчання, планування ділової кар'єри та професійно-службового просування, формування кадрового резерву з метою випереджаючого проведення цих заходів по відношенню до термінів появи потреби в них;
- Вдосконалення механізму управління мотивацією та залученням персоналу;
- Розробка нових систем і форм оплати праці, матеріального і нематеріального стимулювання працівників;
- Заходи щодо поліпшення вирішення правових питань трудових відносин та господарської діяльності;
- Розробка нових та 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 (оргструктури, функцій, процесу управління та ін.).

Важливо зазначити, що система управління персоналом та її підсистеми матимуть сталий характер, але їх змістовне наповнення, методи та інструменти, які будуть використовуватися можуть суттєво відрізнятися в залежності від загально корпоративної стратегії підприємства і відповідно стратегії управління персоналом

1.2. Зовнішні фактори впливу на організацію та підсистему управління персоналом.

Діяльність будь якої бізнес-організації, та її складових завжди зумовлена різноманітними факторами, як зовнішніми так і внутрішніми, які так чи інакше впливають на ітоговий результат який організація може отримати. Саме тому під час своєї діяльності організація та її менеджмент повинні враховувати вплив цих факторів та ризиків пов'язаних з їх змінами та тим впливом, якого вони можуть завдати.

Якщо виділяти саме зовнішні фактори впливу на організацію можна зазначити такі основні як (табл. 1.1):

Таблиця 1.1 - Зовнішні фактори впливу на організацію

Складено автором на основі [5, 9, 10]

Рівень ринку	Група чинників	Перелік чинників
--------------	----------------	------------------

Продовження таблиці 1.1

Міжнародний рівень	Міжнародне середовище	Рівень глобалізації економіки; рівень соціально-економічного розвитку; економічний статус країни(країна з ринковим типом економіки, країна, що розвивається, країна з розвинутою економікою тощо); можливість виникнення військових конфліктів у країні; умови ведення бізнесу в країні; офіційна валюта країни, курси обміну валюти;
Макрорівень національного ринку	Політичне середовище	Політична нестабільність/ протести, революції, часті зміни уряду; політика приватизації
	Законодавче середовище	Закони і обмеження; характер та частота змін законодавчого поля; особливості регулювання ринку праці України та національне трудове законодавство; рівень регулювання діяльності підприємств; тощо
	Економічне середовище	Характер та темпи інфляції; рівень зайнятості в країні, регіоні, на локальному ринку; загальна економічна ситуація; стан державного бюджету; податкова система; стан платіжного балансу країни; інституційні та структурні перетворення в економіці; галузева структура економіки; ринки ресурсів та товарів; тощо
	Технологічне середовище	Рівень технологічного розвитку підприємств, прогресивні управлінські технології, у тому числі і в сфері управління персоналом;
	Науково-технічне середовище	Науково-технічні зміни в певній сфері; тощо
	Демографічне середовище	Демографічна структура населення; загальний стан здоров'я населення в тому числі працездатного віку; відтік професійних кадрів за кордон; тощо
	Соціальне середовище	Соціальна структура населення країни/регіону; соціальне становище різних категорій працівників; рівень освіченості населення; соціально(звичні матеріальні об'єкти та тенденції щодо всіх сфер соціального життя
	Культурне середовище	Національні' історично сформовані традиції, прийняті в межах конкретної території; національно-етнічна структура населення; тощо

Чинників які впливають на організацію можна перелічити безліч, на те, які саме вони будь впливає і сфера діяльності організації, які саме продукти/та послуги надає, хто є потенційними споживачами, і те чи працює вона лише у певному регіоні/території, чи по всій країні, в декількох країнах чи у всьому світі. В залежності від усіх цих нюансів буде змінюватися кількість чинників які впливають на організацію, стратегії її розвитку, а разом з нею і на стратегію управління персоналом, яка тісно пов'язана з загально-корпоративною стратегією.

Крім того, чинники на глобальному рівні також взаємопов'язані між собою, і зміни у законодавчому середовищі, можуть сприяти змінам на економічному поприщі, а вони, в свою чергу, вплинути на зміни у соціальному середовищі, наприклад.

Саме тому, вплив війни, яку розпочала росія проти України, і саме повномасштабне вторгнення яке почалося у лютому 22 року мало великий вплив на всі сфери нашого життя, а з ними і на компанії та підприємства, оскільки вплинуло на зміни як на економічному, так і у політичному, законодавчому, культурному, демографічному і соціальному середовищах.

Серед змін та впливу який спричинило вторгнення саме у нашу державу можна виділити наприклад:

- Демографічні переміщення, оскільки із за бойових дій велика кількість людей була вимушена змінити місце перебування на інші регіони в середині країни чи взагалі виїхати за кордон (за даними ООН з початку вторгнення цифра біженців сягнула близько 8 мільйонів осіб).
- Введення законів та різноманітних обмежень, особливо на початку вторгнення, серед них комендантські години які могли тривати кілька діб, із за чого діяльність компаній була сильно обмежена.
- Припинення діяльності компаній на непідконтрольних, тимчасово окупованих територіях, часткове (в разі якщо була змога перенести виробництво на іншу територію), або повне припинення їх діяльності.
- Вплив на економічне середовище часткового або повного припинення функціонування багатьох підприємств та компаній, а також пов'язаних із

військовим вторгненням скороченням співробітників, затримках, або невивплаті заробітної плати.

- Зміни у податковій системі на час повномасштабного вторгнення
- Руїнування енергетичної інфраструктури країни завдало великого впливу на діяльність підприємств. Перебої у світло постачанні та його обмеження спричиняють проблеми у роботі підприємства в цілому та окремих співробітників також.
- Військова мобілізація та накази пов'язані з нею також спричинили значного впливу на діяльність компаній, а саме чоловічої частини працівників організації які були з власної ініціативи чи за умов придатності мобілізовані для участі у протидії російській агресії. Серед них могли бути як лінійні співробітники та і висококваліфіковані фахівці вузького профілю та топ-менеджмент заміна якого досить проблематично, а їх відсутність приносить організаціям значних збитків.
- Українізація, як культурне явище, пов'язана з відторгненням російської культури яка багато десятиліть тісно перепліталася та насильно намагалася асимілювати нашу культурну спадщину. Вона проявляється в тому числі у відмові від використання мови загарбника навіть у повсякденному житті, відмова від використання російських культурних надбань на кшталт мистецьких (музика, ілюстрації, література), тощо.
- Втрата одного чи декількох ринків співпраці і частини аудиторії для деяких компаній, які до повномасштабного вторгнення співпрацювали з російським та білоруським ринками і з повномасштабним вторгненням прийняли рішення відмовитися від співпраці.
- Вплив війни та усіх пов'язаних з нею подій на ментальне та психологічне здоров'я. Що є критичним для роботи спроможності співробітників в цілому, не кажучи про продуктивну діяльність яка буде приносити гарні результати для компанії.

Можна виділити й інші фактори, всі вони надзвичайно тісно пов'язаних між собою і впливають не тільки один на одного, але й на бізнес-організації в цілому,

на можливість їх повноцінного функціонування, а згодом і існування взагалі; на їх стратегію, яку компаніям довелося терміново змінювати та адаптувати під нові умови та реалії. Так і в свою чергу конкретно на стратегію управління персоналом в нових умовах, умовах військового вторгнення та воєнного часу. Криза в Україні спричинена повномасштабним вторгненням торкнулася усіх аспектів діяльності підприємства.

Якщо аналізувати саме вплив воєнного стану на управління персоналом та на стратегію організацій щодо роботи із співробітниками можна стверджувати, що людського активу війна торкнулася дуже критично.

За даними Міжнародної організації праці (МОП) [11] більш ніж 5 мільйонів українців втратили роботу у зв'язку з повномасштабним вторгненням росії, велика частка підприємств скоротила понад 30% своїх співробітників, а заробітна плата в перші 4 місяці з початку вторгнення за даними НБУ впала у приватному секторі від 25% до 50% [12]. Попит щодо найму нових працівників у цей період був досить млявим, пропозиція значно перевищувала попит.

З цього можна зробити висновок, що більшість компаній змінили стратегію намагаючись пристосуватися до умов які спричинило військове вторгнення, факторів які воно викликало і ризики, які потенційно могли буди під час подальшої діяльності. Загальну тенденцію можна описати як перехід на антикризову стратегію оптимізації і скорочення витрат, в тому числі і на персонал. На всіх етапах взаємодії з працівниками підприємства намагалися скоротити кількість використовуваних грошових ресурсів і перелаштувати стратегію під нові зовнішні умови існування.

Усім співробітникам скорочували розмір оплати праці відносно рівня до вторгнення; персонал, що не є ключовим для діяльності організацію у таких умовах відправляли або ж у неоплачувану відпустку за свій рахунок, з домовленістю відновити співпрацю, коли ситуація стабілізується, або ж просто скорочували. Нових співробітників не наймали. Інші витрати на персонал пов'язані з навчанням, мотивацією також скорочували та максимально призупиняли (відміняли додаткові інструменти мотивації, як компенсацію спортивного залу чи курсів іноземної мови,

призупиняли купівлю зовнішніх навчань/курсів підвищення кваліфікації та ін.). Де можливо робота переводилася у віддалений формат, щоб скоротити витрати на оренду приміщень для персоналу та ін. Так компанії намагалися впоратися з економічними та фінансовими чинниками впливу. Про використання у компанії саме скорочення заробітної плати як одним з інструментів скорочення витрат розповіла Ольга Тарасевич, HR-директор компанії Work.ua під час свого інтерв'ю для Laba [13]

Звісно всі компанії в залежності від виду та сфери їх діяльності, а також ринків з якими вони співпрацювали опинилися в різних умовах з початком вторгнення, тож кожна компанія вирішувала до якої міри скорочувати фінансові витрати, як їх, потенційно, перенаправляти, щоб досягти ліпшого результату та зберегти працездатність у існуючих умовах. Тому деякі компанії заощаджені кошти за рахунок скорочення витрат перенаправляли на боротьбу з іншими факторами, наприклад демографічними, коли тимчасово окуповані території були непридатними для ведення бізнесу, а Харків, наприклад, зазнавав жахливих обстрілів, які також унеможливлювали повноцінне функціонування бізнесу.

Компанії організовували релокейт своєї діяльності, допомагали з виїздом співробітників у відносно безпечні зони віддалені від фронту бойових дій чи за кордон, перевозили де це було можливо устаткування для перенесення діяльності у інший регіон. Все на пряму залежало від того, яка саме специфіка бізнесу, оскільки від цього на пряму залежало те, з якими викликами стикалася компанія і на скільки вона могла продовжувати свою діяльність. Наприклад, IT компанії співробітники яких можуть без проблем працювати віддалено, набагато легше переносили цей фактор впливу. Серед таких компанія OBRIO (продуктова IT-компанія у бізнес-екосистемі Genesis), підприємство активно допомагало з виїздом своїх співробітників за кордон та з пошуком житла при переміщенні на Західну Україну, про що в інтерв'ю розповіла Марія Йовса, HR Business Partner в OBRIO [13].

Не менш важливим залишається фактор продовження бойових дій і пов'язаних з ними ризиків безпеки здоров'я та життя співробітників. Бомби та ракети потрапляли як у військові об'єкти, так і у приміщення підприємств та

державних будівель, у житлові будинки, школи, лікарні, тощо. Тож ще одним викликом для бізнес-організацій стали забезпечення безпеки своїм співробітникам. І це в першу чергу стосувалося компаній, діяльність яких не передбачала можливості віддаленої роботи (наприклад працівники сфери ритейлу, наприклад АТБ, Fozzy Group та ін). Вони зіткнулися крім великих проблем із поставками товарів навіть першої необхідності і труднощів з логістикою, ще з проблемою забезпечення безпечної роботи своїх співробітників, а також безпеки покупців в час коли майже щодня завдавалися повітряні удари з боку ворога. Серед рішень які застосовувалися, і регулювалися в тому числі державою, це заборона працювати під час повітряної тривоги. Магазины зачинялися на час повітряної тривоги. Для співробітників були розроблені плани дій в екстреній ситуації щоб максимально уникнути ризиків безпеки. Проводилися тренінги щодо правил безпеки та щодо першої медичної допомоги, щоб максимально підготувати співробітників до можливих ситуацій, і не просто так, за даним з інтерв'ю з CEO компанії АТБ Борисом Марковим на кінець квітня 2022 року 25 співробітників компанії загинуло і 32 були поранені [14]. Крім того щодо важливості протоколів безпеки для співробітників на місцях наголошує Наталія Пинтя, директорка департаменту підтримки людей і організаційної культури Coca-Cola HBC в Україні, Вірменії та Молдові [15]. Досвідом своєї компанії у цьому ділилася й Дар'я Трофимова, HR-директор компанії Tasty Food [16], щодо прописаних інструкцій дій у разі обстрілів та інших ЧС, а також додатковими заходами безпеки ресторанів мережі.

Крім того питання ментального здоров'я залишається не менш нагальним. Різноманітні психологічні розлади які з'являються в людей під час війни сильно впливають як на якість життя в цілому, так і конкретно на роботу. Не кажучи про людей, які перебували на тимчасово окупованих територіях. Підтримка моральна та емоційна, психологічна допомога це невід'ємна частина реалій сьогодення, багато компаній відкривали протягом останнього року і внутрішні лінії довіри/підтримки (серед них і Coca-Cola [15], ОККО [17], Ukron [17] тощо). Не менш важливими для ментального стану зараз є коректно побудована комунікація в сучасних умовах, досвідом своєї компанії з цього приводу ділилася керівник

департаменту із залучення та розвитку талантів «Київстар» Світлана Кончаніна. Вона стверджує, що критично важливо, щоб команда була в єдиному інформаційному полі, це запобігає панічним настроям та дає впевненість у завтрашньому дні. [16] Також щодо важливості прозорої комунікації сьогодні, і активнішої комунікації на всіх рівнях виступає й Катерина Бандуровська, HR директор COMFY.[18]

Руйнування інфраструктури теж сильно вплинуло на всі компанії, перебої зі світлом, водою, теплом, яких зазнали у різних містах України стали одним із наслідків військового вторгнення і масових ракетних обстрілів саме об'єктів інфраструктури, а також фактором впливу на підприємства з яким доцільно враховувати. За даними які публікував Європейська бізнес асоціація 47% респондентів повідомили, що на них тією чи іншою мірою впливали ракетні обстріли інфраструктури, були серед них і ті, хто був вимушений із за перебоїв зі світлом припинити роботу. Крім того великого значення в поточній ситуації стає підготовка до можливих перебоїв і реалізація можливості роботи в поточних умовах.[19] Крім того досвідом організації роботи в реаліях проблем з електроенергією для Work.ua ділилася Анастасія Ляшко, CEO компанії Trionika. Вона поділилася досвідом організації зручного робочого місця для співробітників, в умовах блекауту, оновлення технічного обладнання (повербанки для ноутбуків, заміна старих акумуляторів на нові та ін), а також більшої гнучкості щодо локації для роботи.

Серед критичних факторів для бізнесу виступає і питання мобілізації співробітників в умовах військового стану. Відповідно до законодавства, якщо людина придатна до мобілізації не має значення наскільки важливою є її роль на підприємства, вона може бути мобілізована. З цього виходить, що для підприємств досить суттєвим ризиком є мобілізація ключових для діяльності співробітників. Та в цьому плані держава, а саме Кабінет Міністрів України вніс свої зміни на законодавчому рівні, а саме створив правила бронювання ключових співробітників. Для того щоб допомогти бізнесу ефективніше функціонувати і за рахунок цього підтримати і економіку країни. Щодо бронювання були висунуті певні критерії

виконуючи які підприємство має право забронювати до 50% своїх співробітників від мобілізації на наступні 6 місяців. За інформацією з Міністерства економіки станом на жовтень 2022 року було заброньовано більше ніж 700 тисяч осіб [21], але питання все ще залишається актуальним оскільки багато моментів у постанові лишаються суперечливими [22], наприклад орієнтація постанови на штатних працівників, в той час коли 88% співробітників ІТ сфери працюють як ФОП чи за гік-контрактами, чи відсутність врахування наявності складної корпоративної структури у великих компаній, із за чого можуть виникнути питання щодо проходження критерія щодо податків, та інші.

Крім того, за даними сайту dev.ua [23] в їх статті щодо досвіду компаній, які надавали свої співробітників на бронювання, автори посилаються на негативний досвід яким діляться представники компаній SoftServe, GlobalLogic, Ciklum, EPAM Україна та інші. Про те, що або ж забронювати вдалося дуже малу кількість співробітників (GlobalLogic, 15 працівників з 7300 фахівців у штаті; 5% з 2800 працівників за досвідом Ciklum) або ж компанії не поспішають користуватися цією можливістю, оскільки “чули” негативний досвід, коли під час бронювання актуалізується інформація щодо співробітників, і замість бронювання вони отримують повістки. Детальної інформації щодо результатів використання процедури поки що мало у публічному просторі, оскільки вона відносно нова, за даними уряду на ІТ-бізнес, припадає 11 000 бронювань. Це близько 4% індустрії, яку IT-Ukraine на кінець 2022 року оцінювала у майже 275 000 фахівців. Але це не змінює важливості для бізнесу збереження критичного для своєї роботи людського капіталу та доцільності наявності прозорої та коректно працюючої процедури щодо бронювання працівників.

Також великого значення набуває фактор українізації та усвідомлення культурного впливу на українське суспільство російського загарбника за останні роки, та ті зв'язки які були ним нав'язані. Це усвідомлення та відторгнення стосується як людей так і бізнесу. Важливим стає прозорість відношення до росії, як до країни агресора, відмова від російськомовного контенту, заборона для себе співпраці з російським, білоруським чи іншими ринками “союзників” росії. За час

повномасштабного вторгнення велика кількість міжнародних компаній прийняли бік України та вийшли з російського ринку. Так само були й Українські компанії як до лютого 22 року співпрацювали зі студентами країн агресорів, але після 24 лютого будь яка співпраця повністю була припинена. Серед таких компаній і Laba Group офіційна позиція [24] якої щодо вторгнення росії опублікована на головному сайті компанії, а також дублюється на всіх сторінках курсів, щодо відмови від продажів навчання громадянам рф та рб.

Україна вже більше року знаходиться у стані повномасштабного вторгнення країни агресора, тож інформаційна база досвіду адаптації управління персоналом є досить детальною. Підприємства активно діляться досвідом успішних та невдалих дій щодо пристосування то сучасних умов, вчаться на досвіді одна одної і таким чином розвиваються і підтримують як своїх працівників, так і економіку країн.

1.3. Міжнародний досвід роботи в умовах воєнного стану та кризових явищ

Для повноти дослідження не менш важливим, ніж розглянути фактори впливу військового стану на підприємства, та вже набутий досвід протидії та адаптації підприємств в Україні, є і дослідження міжнародного досвіду пристосування бізнесу до умов війни та пов'язаних з нею кризових явищ.

Серед матеріальної бази я вирішив розглянути приклади країн де за останні 30 років відбувалися збройні конфлікти та війни, як на території Європи, так і країн Близького Сходу (Йорданія, Ізраїль, Ліван), а також досвід країн з інших частин світу, щоб скласти максимально різнобічну картину досвіду та потенційних рекомендацій щодо пристосування бізнесу до умов війни.

Цю тему досліджували і розглядали С. Маккей, М. Діденко, Д. Армстронг, С. Вудвард, Д. Жирович та В. Тадіч, П. Іффлер та М. Троєна, І. Скоруляк, Л. Кей та Дж. Руссо, Іман Абу Одай та М. Ясин тощо.

Почати хотілося б з розгляду кейсі Лівану під час війни 2006 року. Є декілька статей які розглядають вплив цієї війни на бізнес та стратегію управління персоналом в рамках воєнних подій. Одна з таких статей "Human Resource Management during War: The Case of Lebanon"[25] авторства Мохаммад Алі Ахмада та Самер М. Джиср. Вони висвітлюють важливість відповідного управління людськими активами в умовах війни, які можуть бути складними та небезпечними для співробітників. Розглядаються і аспекти навчання та підготовки працівників, забезпечення безпеки та здоров'я. У статті аналізуються зовнішні фактори що впливають на бізнес та його стратегію, серед них дії влади (зміни законодавства, податкових та регуляторних питань).

Ще одна стаття "The Impact of War on Human Resource Management in Organizations: Evidence from Lebanon"[26] за авторством Хішама Хіта. Де автор розглядає зв'язок між війною та бізнесом в контексті країни. Автор спирається на кількісні та якісні методи використані під час дослідження та наголошує на значному впливі війни на мотивацію працівників, їх здоров'я та безпеку, важливість комунікації та співпраці у організації, процес підбору та зберігання кадрів, а також на бізнес-стратегію організації.

Ще одна стаття присвячена також військовому конфлікту в Лівані , але більш ранньому, періоду громадянської війни 1975-1990pp "Human Resource Management during Crisis Situations: A Study of the Lebanese Civil War"[27] її автори Ахмад Аль-Хадж, Тарек Галеб і Халіл М. Діран. Автори звертають увагу на важливість налагодження ефективної системи управління персоналом в умовах кризи, а також висвітлюють особливості такої системи на прикладі громадянської війни в Лівані. Зокрема, автори зазначають, що під час кризових ситуацій важливо забезпечити безпеку співробітників та ретельно планувати роботу з питань персоналу. Також вони звертають увагу на важливість збереження позитивного підходу до співробітників, навіть у найскладніші часи.

Всі 3 статті зводяться до ідеї важливості забезпечення безпеки та здоров'я співробітників за рахунок надання відповідних умов праці, гнучкості стратегії відповідно до непередбачуваних змін які може спричинити військовий конфлікт,

важливості підтримки ефективної комунікації між співробітниками та відділами, забезпечення моральної та психологічної підтримки співробітників. Крім того акцент робиться на необхідності залучення кваліфікованих працівників, а також збереження та розвитку кадрів.

Як ще один приклад міжнародного досвіду хотілося б розглянути кейс Ізраїлю, який історично пов'язаний з кейсом Лівану в тому числі. А саме стаття "Managing People in Times of War: The Israeli Experience" за авторством Тала Резник та Німрода Яффе. У ній описані різноманітні проблеми, з якими стикається керівництво в період війни та збройного конфлікту, такі як недостатня кількість працівників, стрес та втома, недостатні ресурси та технічна підтримка. Також розглянуті приклади успішного вирішення таких проблем за допомогою застосування певних стратегій, таких як управління часом, мотивація та підтримка персоналу на прикладі ситуації в Ізраїлі.

Ще одна стаття яка доцільна при розгляді кейсі цієї країни це The Challenges of Managing Employees During War: Insights from Israel Аната Рафаель та Натана Янайя [28]. В ній піднімаються питання забезпечення безпеки та здоров'я працівників, збереження робочих місць, гнучкість та готовність до подальших змін навколишнього середовища.

Також варто згадати статтю Human Resource Management and the War in Israel: An Exploratory Study за авторством Діни Ван Дейк та Аната Шані. Стаття пропонує цікавий підхід до вивчення взаємозв'язку між війною та управлінням людським капіталом, а саме – дослідження впливу конфлікту на роботу HR-менеджерів. Автори статті використали кейс-дослідження, щоб проаналізувати досвід HR-менеджерів в Ізраїлі під час останньої війни в Газі. Описуючи цікаві приклади з практики, автори дослідження демонструють, як важливим є правильне управління персоналом під час війни.

Усі з перелічених статей з їх авторами сходяться до думки, що найкритичнішими моментами щодо діяльності стратегії управління персоналом за умов війни є забезпечення безпеки та здоров'я працівників, пропрацювання можливих ризиків та готовність бізнесу та персоналу до перебоїв з ресурсами (в

тому числі світлом, водопостачанням, інтернетом та зв'язком тощо), піклування про емоційний та моральний стан співробітників та надання їм допомоги та підтримки, додатковий акцент автори роблять на довгостроковому плануванні і підготовці до погіршення/загострення військових конфліктів та ризиків які з ними пов'язані і пошуку підходящих рішень в залежності від самого ризику.

Також серед кейсів міжнародного досвіду хотілося б розглянути статті та літературу присвячені військовому конфлікту в Сакартвело (Грузія), його наслідкам для бізнесу та рішень відносно кадрової стратегії які вони впровадили. Це максимально актуально з урахуванням того, що в Сакартвело ми маємо одну й ту ж країну агресора від якої страждаємо.

Серед актуальних матеріалів розглянемо статтю “HRM practices in crisis and conflict management: a study of Georgian firms in the aftermath of the Russia-Georgia war” [29] за авторством Іраклі Гургенідзе, Маквелі Шавгулідзе, Ніно Гачечіладзе, Маріам Цагарелашвілі та Іраклі Махарадзе. Стаття містить ретельний аналіз того, як управління персоналом може вплинути на відновлення підприємств в умовах кризи та конфлікту. Автори досліджують такі аспекти, як рекрутинг, збереження персоналу, навчання та розвиток, мотивація та заохочення, забезпечення безпеки та здоров'я працівників. Вони також звертають увагу на важливість забезпечення психологічної підтримки працівників, які пережили кризові ситуації. Особливим аспектом статті є досвід грузинських підприємств у вирішенні проблем управління персоналом в умовах кризи та конфлікту. Автори аналізують конкретні кроки, які підприємства здійснили, щоб забезпечити ефективне управління персоналом в умовах кризи, і наводять цікаві приклади, серед яких Bank of Georgia, Tbilisi Marriott Hotel, Silknet, Georgian Airways, Georgian Railway.

Також варто розглянути статтю “The Impact of the 2008 Conflict on Human Resource Management in Georgia” [30] Гергеті Цвія В ній автор розглядає наслідки військового конфлікту між Росією та Грузією 2008 року на управління людськими активами в Грузії. Автор досліджує вплив конфлікту на зміну відносин між співробітниками та роботодавцями, на ставлення до ризиків та на управління персоналом в державному секторі. На основі аналізу та дослідження автори

аргументують, що військовий конфлікт призвів до зміни відносин між роботодавцями та співробітниками, зокрема до зниження рівня довіри та сприйняття ризиків.

Якщо підсумувати то обидві статті досить чітко розставляють акценти щодо важливості безпеки та здоров'я співробітників, а також необхідності аналізувати та пропрацьовувати протидію ризику, необхідність утримання персоналу, які у зв'язку з війною масово внутрішньо переміщалися чи емігрувати.

І наостанок хотілося б розглянути декілька кейсів країн Балканського півострова. Косово, а точніше книгу “Kosovo: Challenges for Personnel Management in War” [31] за авторством К. Boersma та Р. J. I. Vrancken. Вони розглядають проблеми управління персоналом в умовах війни на прикладі конфлікту на території Косово в 1990-х роках. Серед важливих моментів вони виділяють безпеку та здоров'я робітників, найм та утримання працівників, організація роботи в умовах конфлікту, комунікація між співробітниками та менеджментом і, звісно, забезпечення моральної та психологічної підтримки.

А також доцільним було б розглянути кейс Боснії та Герцеговини на прикладі статті “Human Resource Management in War and Post-Conflict: The Case of Bosnia and Herzegovina” [32] за авторством Д. Жиловича та В. Тадіча в якій досліджується проблеми управління людськими активами в умовах війни та після конфлікту на прикладі Боснії та Герцеговини. Автори аналізують важливі аспекти, такі як відновлення економіки та інфраструктури, та розглядає взаємозв'язок між цими процесами та управлінням персоналом.

У статті детально описуються проблеми з підбором та навчанням персоналу, що виникають під час війни та після конфлікту, обговорюють проблеми з підготовкою кадрів, включаючи недостатню кількість професійних кадрів та обмежений доступ до освіти та навчання. Далі автори пропонують шляхи вирішення цих проблем, такі як інвестування у підвищення кваліфікації персоналу та розвиток професійної освіти.

Якщо підсумувати та проаналізувати виклики та рішення авторів з різних куточків світу які досліджували стратегію управління персоналом в умовах кризи

та війни, можна виділити наступні важливі аспекти для компаній які знаходяться у схожих обставинах:

- Забезпечення безпеки та фізичного здоров'я співробітників (сюди можна віднести розробки певних інструкцій щодо послідовності дій під час обстрілів, плани евакуації, додаткові інструменти захисту співробітників, на кшталт наявності бомбосховища в офісі компанії, тощо)
- Забезпечення підтримки здорового психологічного стану (сюди можна віднести емоційну підтримку між співробітниками та від керівників, інструменти зручної неформальної комунікації щодо проблем та складнощів, психологічна підтримка)
- Ефективна та прозора комунікація між відділами та співробітниками
- Сценарне планування на короткострокові терміни, з урахування потенційних ризиків та шляхів їх запобігання чи подолання.
- Гнучкість та адаптивність (передбачає готовність компанії та співробітників до кардинальних змін пов'язаних із зовнішніми факторами та впливом на них війни)
- Утримання кваліфікованих кадрів та залучення нових, оскільки в умовах демографічних переміщень пов'язаних з війною компанія може втратити цінні активи, що вплине на подальшу діяльність бізнесу
- Мотивація співробітників та керування ефективністю їх роботи в умовах військового конфлікту, оскільки зовнішній вплив воєнного стану негативно впливає і на вмотивованість також.

Висновок розділу 1

Проведення аналізу теоретичних засад стратегічного управління персоналом, а також його кореляція з загальною корпоративною стратегією компанії дозволило виявити основні складові стратегії управління персоналом, етапи її формування, а також їх прямий взаємозв'язок з тим, яка була обрана загальна стратегія для

організації. Важливим стало розуміння того, як за рахунок HR-стратегії можливо впливати на ефективність використання людських активів та те, до яких результатів це призводить на рівні організації в цілому.

Крім того за рахунок аналізу статей та публікацій на тему управління персоналом в умовах війни та збройних конфліктів як у сьогоденній Україні так і на міжнародному поприщі за останні 30 років вдалося виділити основні засади які є критично важливими для співробітників організацій які стикаються з діяльністю під час війни. Це дало розуміння яким моментам варто приділити особливу увагу для підвищення продуктивності співробітників під час роботи в умовах воєнного вторгнення.

Що в свою чергу дозволить після вивчення поточної ситуації на конкретному підприємстві розробити доцільні рекомендації щодо поліпшення ситуації, на основі теоретичних засад, а також сучасного досвіду Українських компаній та міжнародних кейсів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПОТОЧНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЛАБА» ТА ЇЇ АДАПТАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ В УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1 Характеристика діяльності підприємства

ТОВ “Лаба” або ж Laba Group - це український стартап у сфері онлайн-освіти який активно розвивається останні 7 років. Основний офіс компанії базується в Україні, у м. Київ. Та протягом останніх 3 років компанія проводить досить активну експансію інших країн, тож існують і локальні офіси у Сполучених Штатах Америки, Чехії, Польщі, Румунії, Німеччині, Ірландії та Угорщині.

Крім поділу на ринки за країнами в рамках компанії існує поділ на проекти, які займаються освітніми курсами з певної тематики. Серед таких проектів власне Освітня платформа Laba, девіз якої “Розумних люблять”.

Її діяльність направлена на створення та проведення навчань у сфері бізнесу, з таких тем як HR, фінанси, управління проектами та продуктом, маркетинг, програмні курси для бізнесу (наприклад з excel чи power bi), а також продажі та перемовини. Всі лектори платформи це діючі практики з багаторічним досвідом щодо теми, яку вони проводять. Серед них, наприклад: Тетяна Лукінюк B2C-директором у Kyivstar. а до цього СМО у Coca-Cola, Oriflame, SUN InBev Ukraine, Mars Ukraine та генеральна директорка у Red Bull Ukraine, чи наприклад Валентин Воробійов який з працював з компаніями «Будинок Іграшок», «Нова Пошта», Beeline, Ukrtelecom, Tespro і має більше 20 років практичного досвіду у фінансах.

Окремо варто виділити Laba Global - це під проект спрямований на розробку, реалізацію та проведення англomовних курсів на усі країни з залученням зіркових лекторів, серед яких наприклад Stijn Demeersseman, генеральним менеджером

Amazon, Senior Category Leader у Великобританії та ЄС чи DAVID SLOCUM академічним директором та радником програми в Google з 2017 року (до цього досвід у Facebook, McDonald's, Міжнародний фестиваль творчості «Каннські леви» (Ascential), Boeing, та ін)

Окремий проект займається розробкою навчальних програм у сфері креативу та творчості – це проект SKVOT. Він займається розробкою та проведенням курсів з таких тем як дизайн (графічний, моушен, інтер'єрний та екстер'єрний, продуктовий), ілюстрація, музика, 3D-моделювання, фотографія та ретушування, обробка відео, режисура та інші. А серед лекторів є спеціалісти які креативному поприщі співпрацюють наприклад з Puma, Reebok, Dior, Guerlain, Jooble, Room 8 Studio, Argentics тощо.

Крім цього є проект Robot_dreams який займається освітніми курсами у сфери ІТ. Тема вивчення певних мов програмування, чи отримання знань та навичок у аналітиці, чи використанні інструментів data science, машинного навчання та штучного інтелекту – це все стосується діяльності проекту Robot_dreams. Серед його лекторів є представники GlobalLogic, SoftServe, Funderbeam, UBISOFT тощо.

Як Laba, так і SKVOT з Robot_dreams існують на всіх ринках які компанія захоплює, і поступово виводяться на нові, звісно, для кожного регіону обираються свої, актуальні лектори, за винятком Laba Global (курси якого транслуються одразу на всі локальні ринки)

Також як окремий проект компанії існує ELVTR який займається розробкою та проведенням різноманітних освітніх онлайн-програм на території штатів. Серед лекторів є представники Google, Mastercard, MICROSOFT, Electronic Arts тощо.

Експансія американського та Європейських ринків почалася з боку компанії та її проектів близько 3-х років, але її найактивніша фаза припадає саме на період військового вторгнення.

Це пов'язано з тим, що до лютого 22 року компанії, на жаль, співпрацювала з клієнтами як з росії так і з білорусії і ця доля компанії на цих ринках була досить вагомою, як власне і частка російських та білоруських клієнтів. Більшість курсів

компанії на той момент була російськомовна, тож аналізуючи локації клієнтів компанії на середину-кінець 2021 року можна сказати що близько 35% клієнтів становили студенти з росії, ще близько 13% клієнти з білорусі, близько 7% становили клієнти з Казахстану, ще близько 5% с країн Прибалтики та Європи, і лише близько 40% становили студенти з України. Візуально ситуацію можна бачити на рис.2.1

Вітсоток клієнтів відповідно країни

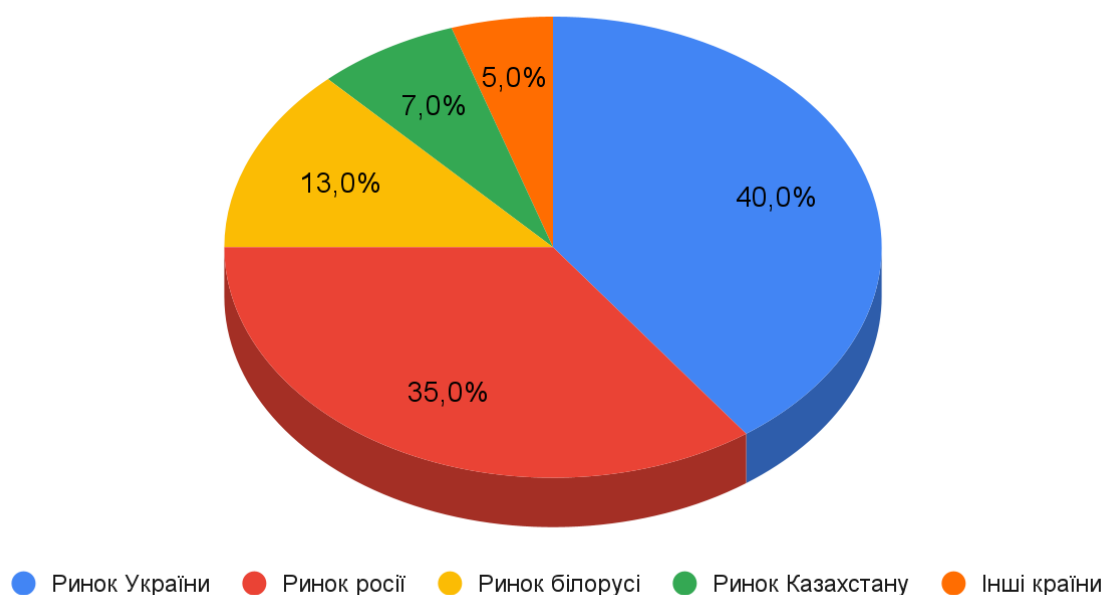


Рис. 2.1 - Співвідношення клієнтів за локацією на кінець січня 2022р.

Складено автором на основі внутрішньої документації

Тому після 24.02.22 для компанії постало конче важливе рішення, як діяти у ситуації, коли країни в яких компанія має близько 50% своїх клієнтів і, відповідно, звідки отримує велику частину доходів почала повномасштабне військове вторгнення в вашу державу. Та рішення було прийнято доволі швидко, оскільки після загального обговорення ситуації з боку керівництва всі прийшли до однієї думки, що продовження співпраці з країнами агресорами неможливе ні з морально-етичних принципів, ні з точки зору репутації. Не говорячи про те, що робота з цією аудиторією протягом всіх років існування компанії була визнана величезною помилкою. Тож цей ринок був одномоментно відрізаний, співпраця була

припинена, а для компанії почався тяжкий шлях адаптації до умов перших місяців війни.

Сфера освіти та розвитку до якої належала Laba, не відноситься до першочергових потреб, на відміну від продуктів харчування, чи ліків, тож діяльність компанії майже зупинилася. Навіть, якщо б була можливість продовжувати запускати навчання (така можливість була відсутня із за релокації лекторів та частини співробітників продакшену), попит був би мінімальний. Чітку картину може надати кількість продажів (у перші 1,5 місяці військового стану відділ продажів продавав курси у записах). В порівнянні з цифрами на листопад-грудень 2021 року, коли за рахунок “Чорної п'ятниці” та новорічної акцій сума продажів досягла в середньому за 2 місяці близько 26 мільйонів гривень (враховуючи лише українські проекти компанії), за березень сума нових надходжень до компанії становила близько 150 тис. грн, а в квітні близько 220 тис. грн. Основною аудиторією були студенти з Казахстану та країн Прибалтики.

В цей період перед організацією постали декілька важливих питань, щодо оптимізації фінансових витрат та грошових потоків. Серед них – уникнення повернень коштів з боку студентів, які на момент 24.02 зробили передплату на певне навчання. В умовах такої обвали ринку освіти, компанія не могла дозволити собі робити повернення, нехай і можливості виконати попередні зобов'язання в повному обсязі не було. Тому була виділена окрема команда, яка займалася комунікацією з клієнтами щодо призупинення та перенесення термінів навчання. Під час комунікації використовувалися різноманітні рушії, пропозиції та альтернативи, для того щоб утримати клієнтів. Ця діяльність дала більш ніж позитивні результати, із загальної дебіторської заборгованості перед студентами, які зробили передплати вдалося втримати від повернення близько 80% людей, на загальну суму приблизно 43 мільйони грн.

А також оптимізація витрат на персонал. З боку компанії проводилася максимально прозора комунікація, щодо того в якому компанія положенні і чому, що компанія може зробити, а що ні. Найголовнішими рішеннями у той період стали структурні зміни у компанії, а саме переведення співробітників з підрозділів які

займалися ринком України, до європейських чи між ринкових команд. (весь персонал, рівень англійського яких дозволяв був переведений під управління іноземних ринків. Працівників же, яких було неможливо чи не доцільно переводити, поділили за критичністю для діяльності організації, і з тими кого не вдалося перевести до європейських підрозділів чи тимчасово змінити задачі - було встановлено домовленість щодо відпустки за свій рахунок, на термін поки ситуація не стабілізується.

На момент повномасштабного вторгнення штат компанії з урахуванням усіх ринків становив близько 330 людей, з яких 250 працювало саме на ринку України. На жаль, тимчасове скорочення штату, як і скорочення заробітної плати в умовах повного обвалу сфери діяльності компанії на українському ринку було більш ніж доцільним (з урахуванням того, що на момент початку бойових дій саме українські компанії мали найбільші фінансові показники. Саме на прибутку з українського ринку активно розвивалися на той момент молоді європейські проекти, деякі з яких навіть не пройшли точку беззбитковості. Але керівництво компанії вело максимально прозору комунікацію з усіма працівниками, як щодо зменшення суми заробітної плати та вимушених відпусток, так і щодо потенційних затримок її виплати чи виплати поступово, частинами. Це сприймалося досить спокійно, оскільки керівництво брало до уваги необхідність працівників, вони самостійно, на свій розсуд писали наскільки терміново і яка сума необхідна в рамках заробітної плати. Після запиту сума надходила максимально швидко, тож компанія і працівники знайшли зручний і комфортний компроміс.

Всі ж заощадженні кошти використовувалися для забезпечення безпеки персоналу, всім бажаючим допомагали з релокацією на західну Україну, а далі за кордон, в Європейські філіали. Компанія допомагала із житлом.

Після першопочаткової стабілізації ситуації, коли більшість працездатної частина компанії була в змозі працювати наступною ціллю стало відновлення призупинених курсів (які почалися до вторгнення і потребували продовження), а також планування та запуск нових потоків існуючих навчань, для залучення нових клієнтів та нових коштів.

Як період це можна віднести до другої половини квітня, травня місяця. Оскільки перші відновлені програми почали заняття з 18.04, а перша новий курс який стартував з першого заняття розпочався з другої половини травня. В цей же період почалося поступове повернення людей з відпустки та нарощування темпів роботи.

Навчальні програми та курси активно перекладалися на українську, в цьому плані однією з цілей компанії було повністю піти від російськомовних програм.

У людей поверталася зацікавленість в навчанні в тому числі на території України, а також серед української діаспори, яка сильно збільшилася за рахунок демографічного переміщення населення України внаслідок війни і також розглядали питання навчання, розвитку в контексті подальшої роботи.

Таким чином поступовими діями щодо відновлення конкурентоспроможності, на кінець літа продажі компанії перейшли відмітку 8 мільйонів грн., що сягало близько 1/3 частки від суми продажів на кінець 2021 року. В свою чергу на кінець року Лаба досягла відмітки у 24 мільйонів доходу за місяць за рахунок акційних пропозицій. На жаль, в рамках інфляції та курсу \$ все ж в реальності компанія не досягала тих фінансових результатів, що були на кінець 2021 року, але активно рухалися в цьому напрямку. На березень 2023 року місячний виторг досяг відмітки у 22 мільйони грн (без акційних пропозицій на відміну від результатів кінця 2022 року)

В цей же час, поки філіал, який відповідає за український ринок, поступово повертав свої позиції після обвалу, європейські підрозділи почали активний розвиток і зростання за рахунок додаткових активів, які отримали (в тому числі саме людських). Їх фінансові показники планомірно зростали. Співвідношення середніх результатів по ринку Європи з ринком України можна співставити на рис.2.2.



Рис. 2.2. - Співвідношення суми продажів ринку України та середнього значення по європейським підрозділам

Складено автором на основі внутрішньої документації

Досить поступове зростання пов'язане з періодичним відкриттям нових проектів чи запуску нового ринку, із за чого середнє значення збільшується досить повільно не зважаючи на активний розвиток Європейського напрямку також.

Якщо підводити підсумки, то за період військового стану діяльність компанії першочергово була спрямована на відновлення своєї конкурентоспроможності за рахунок активної діяльності щодо створення нових програм та запуску вже існуючих, а також чітко у контролі за витратами.

Не менш доцільним у рамках розбору діяльності компанії буде обговорити розвиток продуктової сітки, як у кількісному так і у якісному складі. Ну період листопада-грудня 2021 кількість нових потоків які запускалися щомісяця становила близько 22-25 курсів, в залежності від організаційних нюансів. Більшість програм на усіх трьох проектах були короткостроковими, довжиною 1,5-2 місяці. Виходячи з цього на момент повномасштабного вторгнення на 3 проектах (Laba, SKVOT, Robor_dreams) в процесі проведення було близько 43-47 навчальних

програм. Більшість з яких були російськомовні, а 10-12 - проводилися з лекторами з росії (близько 25%). Детальніше сітку курсів у порівнянні між кінцем 2021-початком 2022 року, періодом перших місяців війни та поточною ситуацією можна побачити у додадок Б.

Після початку повномасштабного вторгнення ці програми були тимчасово призупинені і почали відновлювати проведення занять вже з квітня місяця (за винятком програм з російськими лекторами, де студентам компанія запропонувала заміни, оскільки з російськими лекторами, як і студентами з країни агресора ми перервали усю комунікацію та співпрацю.

Протягом березня та квітня, оскільки нові програми не запускалися, як продукт продавалися лише записи, із за чого фінансові результати були досить низькі.

З відновленням у травні та червні запуску нових онлайн потоків кількість продажів різко почала зростати. Кількість програм поверталася поступово, оскільки багато лекторів не могли розпочати курс, по в цей же час завершували курс який стартував до війни, щоб закрити зобов'язання перед студентами.

Але з кожним місяцем кількість програм які запускаються на місяць зростала, поки не дійшла до цифри в 23 програми у листопаді, та 20 у грудні, що фактично вивело нас на кількісний показник 21 року, але, з якісної точки зору в 22 році почалися активно формуватись курси-професії розраховані на терміни від 4 до 12 місяців, для освоєння всього необхідного інструментарію та початку роботи у певних сферах.

Більшість таких курсів запускається в рамках навчання Robot_dreams, та SKVOT, але були й курси професії на Laba. Серед перших курсів професій можна виділити програми які компанія Laba підготувала для державного проекту "IT generation" де за кошти спонсорів, в рамках нашої компанії навчалося сумарно 264 студенти (для 132 навчання сплачував зовнішній спонсор, а ще для 132 навчання було надане в рахунок коштів Laba.

Поява більшої кількості курсів професій в свою чергу збільшити середній чек продажу, оскільки їх вартість вища за короткострокові програми. Що також впливає швидке зростання фінансових показників.

На березень місяць середня кількість курсів що запускаються сумарно на три проекти по Україні становить близько 27 програм, з них близько 4 програм на місяць є довгостроковими курсами-професіями.

Тож можна сказати, що як з точки зору продукту так і з точки зору продажів компанія повертається до рівня який був до повномасштабного вторгнення.

2.2. Аналіз загально корпоративної стратегії підприємства та стратегії управління персоналом

Стратегія управління персоналом є частиною загальної стратегії компанії, тож перед тим як ідентифікувати поточну стратегію управління персоналом та аналізувати її, варто проаналізувати загально корпоративні цілі та стратегію.

Ми вже ознайомилися з характеристикою діяльності ТОВ “Лаба” тож можемо цілком обґрунтовано робити висновки щодо того, яка стратегія була використана на окремих етапах останнього року.

Перший період який варто зазначити, це період з кінця лютого до червня місяця, який був найскладнішим і фактично вирішував долю подальшого існування компанії. В цей час стратегія яка існувала до повномасштабного вторгнення повністю втратила свою актуальність і перед компанією став виклик швидкої адаптації та кардинальної зміни курсу. В цей період основною ціллю компанії було подолання кризи спричиненої вторгненням росії в Україну та збереження існування компанії як такої, в тому числі за рахунок позитивних фінансових результатів та подолання точки беззбитковості (оскільки із за втрати актуальності послуг і попиту на них для Української частини аудиторію і відмови від великої частини ринку компанія фактично працювала в мінус).

На цьому етапі компанія обрала стратегію скорочення та оптимізації витрат, це торкнулося усіх складових діяльності:

- **Продукт:** у перші 1,5 місяці періоду нові програми не розроблялися, а старі запускалися лише у форматі записів. Пізніше досить ретельно вівся відбір тем на які варто запускати навчання, якщо тема давала сумнівні фінансові показники під час попереднього моделювання її переносили в “лист очікування”, пріоритет віддавався запуску продуктів які дають найбільший прибуток з найменшими витратами. Серед інструментів оптимізації використовували і тимчасові умови з лекторами, на основі яких сума лектору виплачувала або ж стала, але менше за довоєнний період, або ж % від продажів курсу, що дозволило уникнути вищих витрат на оплату праці лектора в разі, якщо програма дасть низькі результати.
- **Маркетинг:** витрати на рекламу та розвиток обізнаності також кардинально скорочували, чітко були розділені ринки на які варто вести активну рекламну компанію, а на які ні. На території України рекламні компанії курсів у записах чи онлайн перші 2 місяці не проводилися, були чітко видна тенденція, що навчання для українців є не на часі. Рекламні бюджет був перенаправлений на ринок Казахстану, країн Прибалтики та на Європу (а саме україномовної аудиторії яка емігрувала в Європу раніше, чи після повномасштабного вторгнення і для кого навчання було б більш доцільним).
- **Фінанси:** оптимізація платіжного календарю, скорочення витрат, навіть найменших (оплати програмного не критичного програмного забезпечення, корпоративних підписок на різноманітні ресурси, тощо). Впровадження плану поступових виплат заробітної плати всім співробітникам відповідно до поточних потреб.
- **Інвестиції:** діяльність пов'язана з запуском проектів на абсолютно нових ринках (де присутності компанії до лютого 22 року не було) також було повністю призупинене, оскільки вимагало додаткових фінансових витрат, в умовах де основний ринок компанії був і так збитковим. Ресурси були перенаправленні на розвиток вже існуючих ринків (серед них Угорщина,

Польща, Румунія, Америка) для того щоб за рахунок їх фінансових результатів, частково компенсувати втрати на українському ринку.

- Продажі: які в умовах скорочення витрат на рекламу активно працювали зі старою клієнтською базою для залучення нових клієнтів і коштів.
- Клієнтський сервіс: задачею якого в цей період було уникнути відтоку коштів за рахунок протидія поверненням і утриманню клієнтів у компанії, щоб і після подолання кризи вони залишилися із нами. А також прозора комунікація з усіма клієнтами.
- Юридичний: задачею якого стало активне вивчення законодавчого поля і інформування інших напрямків про зміни в ньому які впливали на роботу компанії для швидкої адаптації до можливих змін.
- Звісно торкнулася оптимізація й HR стратегії, якій довелося до нових реалій та змінювати напрямок діяльності на оптимізацію витрат на персонал. Серед них були зменшення суми оплати праці, призупинення дії усіх додаткових мотивацій персоналу, часткове скорочення людських активів, з можливістю подальшого повернення в організацію після стабілізації ситуації, припинення найму співробітників в Україні та перенесення пріоритетів на забезпечення прозорості комунікації з персоналом та їх безпеки в умовах військового вторгнення.

Варто відмітити, що за рахунок цих змін компанія успішно подолала кризовий період. І почався наступний етап під час якого основними цілями компанії стали відновлення рівня прибутковості українського ринку та подальший розвиток європейських та американського напрямку. Важливо, що нехай найскладніший період було подолано, вплив військового положення нікуди не зник і ситуація залишалася досить нестабільною, тож, хоча і основний акцент змістився на відновлення втрачених потужностей, використання всіх ресурсів та активів відбувалося з розрахунку на мінімізацію можливих додаткових витрат. Особливо це торкалося саме напрямку управління персоналом, оскільки ней витрати на маркетинг та продукт поступово збільшувалися задля збільшення і об'єму продажів, витрати на людські активи продовжували обмежувати. Заробітну плату

повернули на довоєнний рівень, відновили частину співробітників які були готові до подальшої співпраці, та поступово почався пошук та підбір нових працівників щоб закривати потреби набираючого оберти бізнесу в людському капіталі. Але витрати на розвиток персоналу, його мотивацію продовжували обмежуватися.

Що ж стосується поточної ситуації, компанія активно нарощує свої потужності, збільшує як кількість своїх продуктів які випускає, так і кількість та суму продажів по всім трьом проектам.

Місією компанії, як раніше, до повномасштабного вторгнення, залишається в допомозі спеціалістам ставати кращими у своїй сфері, отримувати нові навички та скіли, а також розвивати ті, що вже були набуті раніше. Все задля того щоб ставати кращими.

Що ж стосується візії компанії, вона полягає у тому, щоб стати найбільшою у світі платформою з отримання та підвищення професійних навичок у різних сферах (бізнесі, креативній індустрії, інформаційних технологіях, тощо)

Серед цінностей компанії можна виділити:

- Чесність та прозорість в комунікації з клієнтами, жодних компромісів з етикою заради грошей.
- Курси націлені на отримання навичок та знань які позитивно вплинуть на якість роботи
- Лектори це реальні практики з великим досвідом у своїй сфері, а не просто теоретики.
- Проактивність та прагнення

Щоб більш детально проаналізувати та зрозуміти стратегію підприємства проведено SWOT-аналіз організації, який дозволить більш чітко розуміти сильні та слабкі сторони компанії наявні на поточний момент, а також можливості та загрози які існують для неї.

Першочергово розглянемо сильні та слабкі сторони відносно різних підсистем організації та фактори внутрішнього впливу на неї у таб. 2.1

Таблиця 2.1 - Сильні та слабкі сторони компанії Лаба

Параметри оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони
Маркетинг	Відомість бренду на території України Великий вибір курсів Ефективна реклама та різноманітність каналів просування Позитивні оцінки користувачів (студентів, що завершили курсі) Позитивна репутація компанії	Низька відомість на території Європи Малий вибір курсів на нових ринках (Європа) Вартість курсів вища за ринкову (у більшості випадків)
Продукт	Високий рівень якості курсів Постійне доопрацювання існуючих програм, їх покращення Актуалізація сітки курсів (відмова від не актуальних тем, пошук нових тем для навчання) Кваліфікованість лекторів (як частина навчання як продукту)	Залежність від лекторів (як частини продукту) Застарілий особистий кабінет для навчання
Фінанси	Висока маржинальність продуктів	Відсутність зовнішніх інвестицій Високі операційні витрати
Організація	Налагоджені процеси комунікації із студентами на всіх етапах Індивідуальний підхід до клієнтів	
Персонал	Розвинений бренд роботодавця Налагоджена система рекрутменту Система оцінки якості роботи Розвинута корпоративна культура	Аналіз та прогнозування потреб у персоналі Слабка система мотивації персоналу Відсутність системи навчання та розвитку співробітників

Складено автором на основі внутрішньої інформації

Не менш важливим є і фактори зовнішнього впливу на компанію, а також загроз та можливостей для компанії на поточний момент за відповідними факторами тож розглянемо їх у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Можливості та загрози компанії Лаба

Параметри оцінки	Можливості	Загрози
Попит	Розробка та випуск нових програм навчання Формування нових потреб (в їх числі і неусвідомлених)	Мінливість актуальних тем навчання, постійна зміна пріоритетів щодо розвитку
Конкуренція	Вихід на нові ринки, Охоплення більшої частини ринку України за рахунок розширення продуктової сітки	Вихід на ринок нових гравців Поява більшої кількості продуктів-замінників
Збут	Розширення відділу продажів для охоплення більшої кількості клієнтів Збільшення рекламного бюджету Надання додаткових послуг Створення нового особистого кабінету	
Економічний		Низька платоспроможність клієнтів Незадовільний рівень заробітної плати
Міжнародні чинники		Воєнний стан в Україні, вплив збройного конфлікту (на безпеку співробітників та клієнтів, на зв'язок та інші комунікації тощо)
Політичні та правові чинники		Зміни у законодавстві, щодо надання навчальних та консультативних послуг
Соціально-культурні		Упереджене ставлення до онлайн освіти

Продовження таблиці 2.2

Соціально-демографічні		Втрата персоналу із за переїзду співробітників
------------------------	--	--

Складено автором на основі внутрішньої інформації

На основі визначення сильних та слабких сторін компанії, а також загроз та можливостей для бізнесу стає можливе аналіз та моделювання матриці стратегічних дій за 4-ма сценаріями (рис.2.3.):

SWOT-аналіз Laba		
	Можливості - Вихід на нові ринки (нові країни для проведення навчань) - Розширення сітки навчань та продуктів - Розробка нового особистого кабінету - Зменшення витрат на організацію та проведення навчань	Загрози - Зміни у законодавстві - Зміна пріоритетів споживачів у зв'язку з війною - Висока мінливість ринку - Низька платєспроможність аудиторії
Сильні сторони - Великий вибір навчань, широка сітка продукту - Широко відомий бренд на території України - Високий рівень якості навчання. - Індивідуальний підхід до клієнтів. - Висока маржинальність продукту	Стратегія "Сила і можливості" - Подальше розширення продуктової сітки та її актуалізація - Перенесення актуальних програм на нові ринки для охоплення більшої аудиторії - Зкорочення витрат на організацію навчань та збільшення прибутку	Стратегія "Сила і загрози" - Надання гнучких умов оплати навчання (поетапна оплата/ розрочки) - Постійна актуалізація продуктової, відмова від збиткових навчань, пошук актуальних тем - Створення дешевшої лінії навчань (недорогі, короткі формати)
Слабкі сторони - Високі операційні витрати - Залежність від лекторів - Застарілий особистий кабінет користувача - Вартість продукту вища за ринок	Стратегія "Слабкість і можливості" - Формування курсів на одну тематику з різними лекторами - Розробка та впровадження нового особистого кабінету - Розширення сітки продуктів, створення бюджетної вітки навчань	Стратегія "Слабкість і загрози" - Створення гнучкої політики щодо програм навчань, бюджетні курси, гнучкі умови оплати навчання - Бочна система навчання, де можна придбати окремий блок з усього курсу.

Рис. 2.3 - SWOT-аналіз ТОВ "Лаба"

Складено автором на основі внутрішньої документації

Узагальнюючи, компанія обирає шлях використання сильних сторін та наявних можливостей щодо подальшого розвитку. Але оскільки слабкі сторони та загрози все одно впливають на діяльність, важливою залишається протидія ним. Виходячи з цього можна зробити наступний план дій щоб скористатися можливостями та протидіяти загрозам:

- Охоплення більшої кількості клієнтів за рахунок подальшого розширення продуктової сітки (кількості різноманітних навчань), охоплення нових продуктів (серед яких мовні курсу з англійської, а в подальшому й інших мов) та експансії нових ринків і запуску навчання на них (серед можливих Франція, Іспанія, Італія, скандинавські країни тощо)
- Оптимізація операційних витрат, серед них на оплату праці, а також на залучення лекторів, методистів які виступають у ролі консультантів, а не штатних робітників, для досягнення оптимального співвідношення між результатами діяльності людських активів та результатами компанії.
- Активного аналізу ринку та тестуванню гіпотез. Запуску нових, актуальних на зараз для аудиторії тем, та призупинення проведення навчань по темам які не є зараз доцільними та не користуються попитом.
- Розробка нового особистого кабінету для поліпшення клієнтського досвіду як на вже існуючих ринках так і на майбутніх.

і висновок про те, якій зі сценаріїв найбільш має віри топ-менеджменту і починає реалізовуватися. інші 3 - запасні для гнучкості і швидкості переналаштування

Поточну загально корпоративну стратегію можна визначити як стратегію стрімкого зростання та розвитку, що стосується як зростання в рамках одного ринку так і експансії нових ринків/країн та сфер діяльності яка поступово відновилося починаючи з 3-го кварталу 22 року. Наприклад, в найближчі місяці компанія планує запускати ще один додатковий проект бізнес-англійської. Компанія поступово повернулася у напрямок розвитку який був до війни, з деякими корективами, а саме акцентом на диверсифікацію на різні країни та сфери, а також повної відмови від

ринку країн агресорів (які в стратегії наявній до повномасштабного вторгнення займали досить вагоме місце.

Звідси можна виділити декілька допоміжних стратегій, ціль яких допомогти втілити загальну стратегію і досягти її цілей. Допоміжних стратегій можна зазначити:

- стратегія продуктового розвитку, в нашому випадку вона передбачена для кожного проекту своя. Це пов'язано з продуктовими особливостями кожного проекту, специфікою цільової аудиторії та ін. Вона передбачає розвиток, як кількісний так і якісний в межах кожного проекту (наприклад запуск більше довгострокових програм, збільшення середніх фінансових показників навчання, а саме прибутку в рамках проекту тощо)
- стратегія виходу на нові ринки - напряду пов'язана з експансією нових країн і початком надання там наших освітніх послуг, а також із новою сферою курсів англійської.
- стратегія ризик менеджменту (передбачає виявлення потенційних ризиків та розробки плану дій боротьби з ним, не допущення їх втілення чи мінімізації наслідків цих ризиків.

В свою чергу поточна HR стратегія повинна корелюватися із загальною корпоративною стратегією і сприяти ефективному досягненню її цілей. А також повинна передбачати взаємодію та взаємо інтеграцію з допоміжними стратегіями для досягнення найбільшого результату. Важливим аспектом поточної стратегії буде залишатися її адаптивність, оскільки зовнішнє середовище залишається досить нестабільним.

Поточна стратегія управління персоналом компанії першочергово направлена на пошуку та підборі висококваліфікованих співробітників, важливими критеріями для здійснення підбору є попередній досвід у сфері кандидатів, а також знання англійської мови на високому рівні, задля досягнення можливості роботи співробітника не лише в рамках локального, а й рамках глобального ринку всіх проектів. Дуже великого значення набувають експертні та креативні кадри які

можуть посилити поточний колектив та сприяти досягненню як короткострокових задач так і глобальних цілей організації..

Для залучення таких кадрів використовуються як стандартні методи пошуку, які передбачають публікацію вакансії на сайтах пошуку роботи так і, наприклад, хантінг, коли ми переманюємо спеціалістів з потрібними нам скілами з іншої компанії.

Як у першому так і у другому випадку великого значення набуває коректний профіль кандидата, який дасть розуміння кого саме і для чого ми шукаємо, якими рисами повинен буду обдарований кандидат, які скіли повинен мати (як комунікативні так і технічно). Згідно нього не лише можливо оцінювати кандидата на етапі співбесіди, але й створити привабливу для нього вакансію.

Важливою складовою процесу пошуку та підбору співробітників є й попередній аналіз необхідності у залученні нових співробітників, який зараз відбувається на рівні кожного відділу окремо його керівником.

Не менш важливим при орієнтуванні на залучені високопрофесійних спеціалістів є відповідність їх вимогам щодо заробітної плати, умов праці, корпоративної культури, різноманітних пільг та бенефітів які кандидат такого рівня очікує побачити та отримати. Тож ще однією складовою є аналіз зовнішнього середовища та ринку праці, щоб пропонувати підходящим кандидатам відповідні умови .

Для другого випадку, з хантінгом це ще важливіше, оскільки не запропонувавши більш вигідних умов і не зацікавивши кандидата роботою в новій компанії, буде неможливо перетягнути кандидати з поточного місяця роботи.

Великого значення під час залучення нових кандидатів відіграє також і стратегія розвитку бренда роботодавця, як внутрішнього так і зовнішнього, за рахунок чого збільшуємо кредит довіри кандидатів до організації і можливо зацікавити потенційних кандидатів цінностями та пропозицією компанії ще до етапу співбесіди.

Таким чином охарактеризувати стратегію управління персоналом в компанії загалом можна як стратегію зростання, але важливим моментом залишається слабкі

сторони системи управління персоналом в її поточному вигляді. Для того щоб детальніше їх зрозуміти проведемо swot-аналіз саме HR напрямку в компанії (рис. 2.4)

SWOT-аналіз HR-стратегії Laba		
	Можливості • Навчання та розвиток працівників в рамках компанії • Впровадження нових інструментів мотивації • Перегляд системи охорони здоров'я та праці до сучасних умов	Загрози • Втрата кваліфікованих кадрів за рахунок нерелевантності умов праці • Втрата працівників у зв'язку із переїздом • Хантінг
Сильні сторони • Налагоджена система пошуку та підбору співробітників • Розвинутий бренд роботодавця • Сильна корп. культура • Налагоджена система контролю та оцінка якості роботи	Стратегія "Сила і можливості" • Зміщення пріоритетів на розвиток та утримання співробітників (а не тільки на найм) • Більший акцент на залучення та вмотивованість співробітників	Стратегія "Сила і загрози" • Перегляд та актуалізації умов праці (заробітної плати, соціального пакету) • Утримання співробітників за рахунок корпоративної культури • Створення більш гнучких умов роботи (відалена робота)
Слабкі сторони • Відсутність система мотивації персоналу • Відсутність системи розвитку та навчання персоналу • Охорона праці та техніка безпеки	Стратегія "Слабкість і можливості" • Впровадження повноцінної системи мотивації персоналу та використання актуальних її інструментів • Впровадження плану розвитку та можливостей навчання та перекваліфікації	Стратегія "Слабкість і загрози" • Протидія втраті кваліфікованих співробітників за рахунок додаткових інструментів мотивації • Утримання за рахунок навчання та ротації

Рисунок 2.4 - SWOT-аналіз HR-стратегії ТОВ Laba

Складено автором на основі внутрішньої документації

Виходячи зі swot-аналізу можна зробити висновки, що в компанії досить гарно розвинена система пошуку та підбору співробітників, в той же час як їх розвиток і мотивація є скоріше слабкими сторонами за рахунок відсутності чи не структурності та не системності підходів. В свою чергу втрата мотивації та

невідповідність очікувань до реальності може спричиняти відтік висококваліфікованих співробітників і нести втрати для організації. Також гарно розвиненою є і система оцінки персоналу та їх діяльності, про що свідчить система КРІ впровадження для усіх відділів, яка дозволяє за рахунок виконання контролю виконання показників в певному відділі впливати і на загальні показники організації та досягнення її загально корпоративних цілей.

Оскільки загально корпоративна стратегія компанії направлена на активний ріст та розвиток, а HR стратегія повинна з нею корелюватися, то можливо виділити основні напрямки стратегії, які є важливими для досягнення поточних цілей компанії і порівняти їх з стратегією наявною на поточний момент.

Серед таких напрямків можна виділити:

- Пошук та підбір висококваліфікованих співробітників, для нарощування кадрового потенціалу
- Аналіз та прогнозування потреб у кадрах
- Адаптація на позиції для прискорення отримання оптимальних результатів від нового співробітника
- Навчання та розвиток який дозволяє підвищувати кваліфікацію персоналу та вертикально чи горизонтально просувати його в рамках компанії, а не втрачати як актив при звільненні.
- Мотивація та залучення які забезпечують більшу включеність у процес роботи та досягнення вищих результатів.
- Оцінку та контроль якості роботи для розуміння як впливає діяльність окремого співробітника на досягнення результатів компанії.
- Корпоративна культура компанії
- Забезпечення умов та охорони праці
- Удосконалення системи управління персоналом
- Система комунікації та обміну інформацією в рамках компанії

Порівнюючи з поточною ситуацією в компанії можна зробити висновки, що HR стратегії зараз є досить багато слабких місць та можливостей для поліпшення, тож давайте розберемо їх детальніше.

Великого значення для забезпечення продуктивності організації що активно розвивається є поповнення людського капіталу, але воно повинно базуватися на аналізі та прогнозуванні потреб підприємства у людських активах, а не стихійному набору, який не завжди успішно намагається закрити нехватку співробітників. У компанії Лаба зараз не впровадження загальна, єдина система планування потреб у персоналі, запити формуються з боку кожного відділу на їх розсуд та бачення, чи потрібні їм нові співробітники. Що не дає можливості якісно планувати та прогнозувати набір в рамках компанії в цілому.

Не менш важливим етапом після підбору та найму співробітників, є їх адаптація, яка в рамках компанії також відбувається досить стихійно. Всі відділи самотужки вирішують, яку інформацію повинні знати і розуміти нові співробітники, крім того підготовка та структурування всіх робочих матеріалів відбувається також безконтрольно в рамках кожного відділу у зв'язку з чи інформація у різних відділах може різнитися, в тому числі щодо процесів та зон відповідальності як всередині відділу так і поза ним.

Важливим аспектом роботи в компанії залишається комунікація та обмін інформацією, яка у компанії досить погано налагоджена, у зв'язку з чим часто виникають проблеми вирішення яких часто вимагає великих витрат часу. Серед таких ситуації може бути неузгодженість дій щодо внесення змін у наповнення продукту, чи наприклад зміни процесу роботи, про який інформація не відноситься до інших підрозділів, сюди ж можна віднести і зміни у посадах та зонах відповідальності співробітників, інформації про які ніде не фіксується.

Крім того оптимізація бізнес-процесів в рамках відділів є також значущою частиною роботи, оскільки за рахунок оптимізації процесів можливо досягти пришвидшення виконання поставлених задач та збільшення продуктивності виконання роботи. Зменшити залучення співробітників дії яких не впливають на досягнення кінцевої мети. На поточний момент процеси компанії є неструктурованими і непрозорими, багато змін відбувається всередині окремого відділу без погодження та інформування пов'язаних підрозділів, що викликає додаткові складнощі.

Не менш важливою залишається система мотивації персоналу яка дозволяє стимулювати діяльність робітників та досягати вищого рівня залучення та працездатності, що ще важливіше в умовах воєнного стану. Поточно у компанії повноцінна система мотивації відсутня. Наявне використання окремих інструментів в різних відділах, але це все відбувається більш стихійно та на розсуд керівника окремого відділу. Також на рівні компанії відсутні компенсації та бенефіти такі як: компенсація вартості занять спортом, компенсація вартості зовнішніх навчань, компенсація послуг психолога, тощо. Крім того заробітна плата також формується та коригується часто з боку керівників окремих відділів, а не боку HR департаменту, що призводить до не завжди конкурентної заробітної плати в порівнянні з ринком, а також не системності підходу до формування фінансової мотивації у компанії.

Критичного значення зараз набуває антикризова стратегія, якої у компанії на жаль не було до початку повномасштабного вторгнення, із за чого всі дії у перші тижні війни були максимально не системними. Компанія в цілому та HR напрямок конкретно не готувалися то кризових явищ, не була пропрацьована стратегія та план конкретних дій для протидії певним загрозам. Зараз, фактично, загроза впливу зовнішніх факторів продовжує бути досить критичною, і повномасштабне вторгнення продовжує впливати на наше життя, тож доцільно мати розроблену антикризову стратегію, щодо дій в разі повторення ситуації 24 лютого, чи, можливо, її погіршення. На поточний момент такої стратегії у компанії не має, що може викликати панічні настрої та нестабільність із за психологічного впливу війни на співробітників, а також може мати катастрофічні наслідки як для управління персоналом так і для організації в цілому у разі повторення ситуації чи впливу інших зовнішніх ризиків.

Всі ці складові важливо покращити для досягнення максимальної ефективності управління персоналом в компанії і разом з цим результатів організації в цілому. Крім того під час розробки рекомендацій та плану дій щодо покращення системи управління персоналом варто включити ключові аспекти

пов'язані з роботою під час воєнного стану та бойових дій які виділяють спеціалісти як українських компаній так і дослідники цієї сфери у інших країнах.

2.3. Розробка рекомендацій щодо адаптації стратегії управління персоналом до умов воєнного стану

Проаналізувавши то розуміючи поточну ситуацію в компанії, її цілі та стратегію їх досягнення, пов'язану з нею стратегію управління персоналом та поточний її стан, можна виділити певний комплекс рекомендацій та дій щодо її покращення та оптимізації до сучасних умов, а саме - воєнного стану.

Першочергові зміни повинні торкнутися аналізу та прогнозування потреб у персоналі. Оскільки без цього буде неможливо досягти стрімкого і планомірного розвитку та зростання. Виділяючи конкретні рекомендації щодо покращення системи варто зазначити:

- Розробка загальної та прозорої системи планування підбору персоналу, вона повинна передбачати як залучення керівників усіх відділів, так і HR департамент, задля досягнення цілісної картини, щодо кількісних потреб у людських активах в рамках організації як на поточний момент так і на більший період. Реалізувати її буде можливо за умов впровадження у всіх відділах системи критеріїв для оцінки навантаження та на їх основі планування залучення нових працівників.
- Систематична розробка вакансій відповідно до потреб як окремого відділу так і організації в цілому, врахування не лише бачення окремого керівника, але й загально корпоративні вимоги до співробітників, їх досвіду, навичок, тощо.

Великого значення набуває і фінансова частина планування, а саме витрат на працівників, серед яких як витрати на пошук та підбір, навчання та інше, так і витрати на оплату праці та додаткові витрати на забезпечення матеріальних та

нематеріальних мотивацій, тощо. Це ще один фактор який показує нам важливість систематизації процесу аналізу потреб та планування найму, оскільки без цього компанія не може коректно планувати витрати на співробітників.

В свою чергу фінансова складова постає, в тому числі, у конкурентоспроможності вакансій. Забезпечення якої є невід'ємною частиною планування найму. Оскільки потребує аналізу ринку праці, як з точки зору оплати праці серед конкурентів на ринку, так і в цілому по ринку серед певних вакансій. Важливою частиною є і аналіз додаткових складових вакансій таких як компенсації та бенефіти які передбачені на ринку та серед конкурентів у сфері особливо. Оскільки їх впровадження та використання для окремих вакансій чи в компанії в цілому призведе до додаткових витрат.

Саме тому компанія Лаба потребує перегляд усіх поточних позицій та їх аналіз на відповідність ринку щодо розміру заробітної плати та системи бенефітів. В також впровадження в нові вакансії коректив відповідно до оновленого рівня заробітної плати та умов на певних позиціях. Конкурентоспроможні умови в свою чергу допоможуть не лише при наймі нових співробітників, але й впливають на лояльність існуючих, допоможуть їх утриманню в організації, що є одним з важливих аспектів поточної стратегії направленої на активний ріст та розвиток організації.

Тож якщо підсумувати:

- Потрібно провести аналіз ринку, щодо рівня заробітної плати та очікувань щодо компенсацій та бенефітів.
- Структурувати підхід до формування заробітної плати, щоб воно відбувалося системно та на основі аналізу ринку для всіх вакансій
- Актуалізувати рівень заробітної плати для вже діючих спеціалістів, та для нових спеціалістів яких в подальшому будуть наймати.

Не менш великого значення набуває і система адаптації персоналу яка передбачає залучення до робочої діяльності нових співробітників, оптимізацію часу потрібного новим робітникам для того, щоб розібратися у своїх обов'язків, задачах та внутрішніх процесах організації, а також, якщо це передбачає вакансія,

попереднє навчання для освоєння специфічного софту чи особливостей пов'язаних із діяльністю в конкретній компанії. В рамках Лаби система адаптації також є досить несистемною та неконтрольованою, вона повністю проводиться в рамках певного відділу і її якість ніяк не контролюється, що в свою чергу впливає і на подальшу якість роботи нових працівників, і на їх розуміння структури організації, її процесів і те як вони особисто можуть і повинні впливати на загальні результати компанії.

Саме тому в цій складовій важливо також провести ряд змін, серед яких:

- Уніфікація системи адаптації співробітників, за рахунок розробки загального блоку інформації який повинен бути ідентичний для усіх відділів та позицій для єдиного розумі окремих питань (серед яких і структура компанії, її загальні цінності та орієнтування конкретного проекту в разі якщо у цьому є потреба).
- Крім того важливим є і розробка або доопрацювання блоку адаптації який відповідає вже за діяльність конкретного відділу чи на конкретній позиції, щоб уникнути розбіжностей у розумінні зон відповідальності кожного відділу, та того, які обов'язки та задачі передбачені певною позицією.
- Особливої уваги варто приділити системі оцінки адаптації співробітників, як на етапі першочергово навчання і того, як засвоюється інформація так і перших місяців роботи нового співробітника. Оскільки підхід в оцінці результатів у різних відділах теж різниться, що впливає на загальну результативність.

Звісно неможливо уявити реалізацію цього без участі керівників окремих відділів, але їх залучення у процес не є тотожним повної свободи дій щодо адаптації співробітників.

Сильний зв'язок з адаптацією у системи подальшого навчання та розвитку людських активів, яка передбачає підвищення кваліфікації працівників в рамках їх позицій, а також потенціал розвитку та зростання як вертикально (в рамках відділу та компанії) так і горизонтально (можливість переходу у інший відділ та напрямок). Як би це не було парадоксально, але в компанії як така не реалізована система

навчання, незважаючи на те, що продукт організації саме освітні послуга. Але для утримання співробітників в рамках компанії можливо мати систему навчання та можливості розвитку, оскільки більшість людей неохоче сидять на одному місці і побачивши свої рамки у певній організації просто йдуть реалізовувати себе у іншій компанії.

Тож варто зазначити декілька рекомендацій щодо створення конкурентної системи навчання та розвитку співробітників:

- Впровадження прозорої концепції переходу в рамках компанії як горизонтально так і вертикально. Розробка критеріїв переходу з однієї позиції у іншу для того щоб співробітники які зацікавлені у цьому чітко розуміли які саме скіли/навички їм потрібні для переходу.
- Індивідуальні плани розвитку співробітників, які будуть передбачати їх особисте бачення своєї реалізації як спеціаліста та відповідно до якого з боку HR будуть пропонуватися певні шляхи щодо існуючих позицій та план навчання, щоб їм відповідати.
- Формування резервів співробітників на певні вакансії, для горизонтального чи вертикального їх переведу при відкритті нової позиції, замість пошуку спеціалістів зовні.
- Не менш важливою стане і відміна заборони на перехід з окремих відділів, яка зараз наявна наприклад у комерційному напрямку (відділи продажу та клієнтського сервісу) для співробітників яких діє заборона на перехід в рамках компанії задля їх утримання на поточній позиції, що в свою чергу призводить до того, що кваліфіковані кадри просто йдуть замість компанії, замість того, щоб реалізувати себе у іншому напрямку її діяльності.

Крім того, спираючись на індивідуальний план розвитку та навчання окремих співробітників можна аналізувати потреби у навчанні в компанії і на основі цього використовувати різні формати організації навчань, серед яких можна виділити: використання бази курсів створених для клієнтів, залучення лекторів курсів для проведення внутрішніх тренінгів у компанії з певної тематики, залучення зовнішніх навчальних проектів для підвищення кваліфікації за рахунок зовнішньої,

додаткової експертизи та по вузько направлений темам, з яких в рамках компанії навчань немає, тощо.

Також це дозволить корелювати потреби у навчанні та розвитку відповідно до цілей організації, концентруючи свою увагу на навчанні у певних, пріоритетних напрямках, що дозволить стрімко посилювати експертизу окремих співробітників та відділів відповідно до загально корпоративних цілей та досягати більшої ефективності їх досягнення.

Серед таких пріоритетів в поточній ситуації можливо виділити навчання англійської мови, яке має величезне значення під час активної експансії європейських та американських ринків. Нехай під час найму нових співробітників і робиться в більшості вакансій акцент на знання англійською, для співробітників які працюють давно це питання залишається відкритим, тож досить актуальною можливістю для підвищення кваліфікації співробітників було б впровадження внутрішнього навчання англійської в різних форматах (індивідуальні заняття, спікінг-клуби, групові заняття, тощо) чи у форматі компенсації частини чи повної суми вартості зовнішніх курсів, але тут варто ще враховувати контроль якості навчання і надання списку рекомендованих платформ для навчання англійської.

Аналогічно можливий розвиток і в інших напрямках, де в разі залучення зовнішніх навчань з боку HR відділу надаються рекомендації щодо компаній які варто обирати на основі попереднього досвіду, чи, наприклад відгуків інших компаній.

В будь якому разі тема розвитку та підвищення кваліфікації є більш ніж пріоритетною в умовах воєнного стану задля утримання людських активів та досягнення їх ефективної діяльності в рамках компанії

Досить критичною є ситуації і щодо мотивації в компанії яка також напряду впливає, як на утримання співробітників, на їх ефективність роботи в рамках позиції, так і на найм нових кандидатів, оскільки чим вища кваліфікація тим більшої кількості бенефітів та компенсацій очікує в пропозиції спеціаліст. Зараз, система мотивації має більш стихійний характер і наявна у окремих відділах та для окремих посад.

Тож першочерговою рекомендацією щодо покращення буде централізований підхід то мотивації персоналу, який передбачатиме систематизація та аналіз наявних систем мотивації, їх адаптація до поточних цілей компанії та впровадження рушіїв впливу на ефективність у відділах та на посадах де ця мотивація відсутня.

Серед інструментів які можна використовуватися для цього можна зазначити:

- Впровадження конкурентоспроможної заробітної плати (про яку згадувалося раніше).
- Впровадження системи грейдингу для всіх позицій де це актуально, разом з критеріями просування по “сходам” задля прозорості цього процесу. Це в свою чергу дозволить мотивувати співробітників розвиватися в рамках конкретної позиції та покращувати свої навички та експертизу.
- Впровадження додаткової фінансової мотивації відповідно досягнення певних показників та критеріїв (KPI-s) в рамках конкретної позиції та відділу. В свою чергу ці показники повинні корелюватися з цілями організації та впливати на їх досягнення.
- Впровадження актуального соціального пакету для усіх позицій (він буде різнитися в залежності від рівня позиції та її критичності для бізнесу, але повинен бути наявний для всіх). З урахуванням впливу військового стану на суспільство та людей актуальність соціального пакету який буде давати додаткове відчуття безпеки є ще більш необхідним. Він повинен включати в тому числі: страхування життя та здоров'я для співробітника (компенсації лікування, травмування чи смерті) і окремо, або включаючи психологічне здоров'я працівників (наприклад часткове чи повна компенсація сенсів з психологом або ж впровадження лінії підтримки, чи штатного психотерапевта), не менш актуальною для підтримки психологічного та фізичного здоров'я є компенсація вартості спортивного залу, а також компенсації зовнішнього навчання, про яке вже згадував в пункті про навчання та розвиток.

- Критично важливим в рамках мотивації персоналу в умовах війни створення в рамках організації окремого фонду кошти якого будуть направлятися на матеріальну допомогу співробітникам у разі незвичайних подій (втрати майна чи близьких внаслідок воєнних дій). Сюди можна віднести і підтримку співробітників які служать у збройних силах, чим компанія займається з початку війни.
- Не меншого значення в мотивації мають і нематеріальні фактори, серед яких звісно і можливість кар'єрного зростання та розвитку, про які згадувалося окремо, а також інструменти які в компанії активно використовуються, серед них і проведення корпоративні, і публічні привітання з днем народження, підвищенням чи видатними досягненнями, що впливає як на культуру організації так і на мотивацію співробітників.

Як важливий нематеріальний аспект який впливає на мотивацію та залученість співробітників варто виділити і комунікація в колективі, які стає ще більш значною під час кризових явищ, серед яких і воєнне вторгнення. Пріоритетом є відкритість та прозорість комунікації як з боку керівництва на різних рівнях, так і між співробітниками, яка дозволить покращити як вмотивованість так і психологічний стан співробітників. В свою чергу для досягнення такої комунікації важливе чітке розуміння зон відповідальності та налагоджений процес обміну інформацією щодо змін в середині окремих відділів (щодо обов'язків, позицій співробітників, тощо). Ця ж прозора система інформування повинна відноситися і до змін в рамках організації, чи змін в середині продукту, тощо. Головне це впровадження системи обміну інформацією, її фіксація та постійна актуалізація, а також можливість зручного використання.

При обговоренні комунікації не можна не згадати про корпоративну культуру як частину HR-стратегії. За рахунок об'єднання команди на основі загальних цілей та цінностей досягається більша продуктивність колективу. Способи та правила комунікації, етичний кодекс компанії є важливими її складовими. Крім того досягнення єдності всередині колективу досягається й іншими рушіями такими як корпоративна айдентика та стиль компанії (певні

кольори чи та емблеми притаманні саме вашій організації), в свою чергу він впливає і на розвиток бренду роботодавця.

Ще одним важливим поінтом щодо забезпечення мотивації персоналу є створення комфортного місця роботи, і мова іде не лише про аспекти пов'язані з існуванням офісу компанії де у співробітників будуть свої робочі місця, зручні меблі, наявність каво машини, чаю, печива, окремої кухні з холодильником та мікрохвильовою піччю, тощо.

В умовах воєнного стану особливої уваги в забезпеченні комфорту на робочому місці є питання безпеки робочого місця, та в свою чергу безпеки працівників під час роботи. Щодо покращень з цього боку можна виділити необхідність обладнання приміщення додатковими захистами безпеки (наприклад встановлення захисних ролетів на вікна для додаткового захисту від можливих вибухів), також сюди можна віднести і обладнання підвалу будівлі під укриття із забезпечення комфортних та безпечних умов для схову під час бомбардувань. Підготовка додаткових інструментів для подібних ситуації наприклад наявності декількох аптечок першої допомоги в офісі, наявність справних вогнегасників, тощо.

Не меншого значення набуває підготовка працівників до подібних ситуацій, тож важливим є впровадження плану дій під час обстрілів та бомбардувань, та контроль ознайомлення з ним співробітників. А також реалізація навчань щодо дій у разі подібних ситуацій, в тому числі окремих навчань щодо завдання першої допомоги у разі поранень спричинених обстрілами.

Моменти пов'язані з безпекою співробітників напряду стосуються ще одного важливого аспекту, а саме підготовка антикризової стратегії дій, в рамках якої варто:

- Проаналізувати наявні ризики та структурувати їх відповідно до критичності впливу та можливості того, чи відбудуться вони
- Підготовка планів мінімізації ризиків для їх запобігання чи попередньому усуненню

- Підготовка сценаріїв дії в разі якщо ризик спрацює, для того щоб дії були налагоджені та чіткі. Всі учасники процесу повинні розуміти, які їх дії в разі певної ситуації.

Це дозволить досягти не лише мінімізації впливу ризику на різних рівнях організації в цілому та окремо на співробітників, але й дозволить уникнути ситуації з якою компанія стикнулася наприкінці лютого 22 року, коли нерозуміння, неможливість повністю осягти ситуацію та готовність до дій в її рамках призводило до втрат на різних рівнях, як часу, та і важливих ресурсів.

В свою чергу наявність такої антикризової стратегії та плану дій дозволить зробити загальну стратегію управління персоналом більш гнучкою та готовою до різноманітних зовнішніх змін та негативного впливу. А розвинена корпоративна культура та високий рівень лояльності допоможе досягти комфортнішої адаптації співробітників до змін.

Як ще один важливий аспект який потребує доопрацювання в компанії можна виділити процеси, складність та неоптимізованість яких впливає на ефективність роботи як окремих співробітників так і окремих відділів в цілому, що в свою чергу призводить до втрат на рівні організації

Саме тому важливою частиною стратегії повинен стати аналіз існуючих процесів та їх оптимізація для досягнення кращої продуктивності роботи людських активів компанії.

Висновки розділу 2

Виходячи з аналізу та детального розбору діяльності компанії за останні 1,5 роки можна зробити досить багато висновків, як щодо прийнятих рішень протягом цього періоду, так і щодо поточної ситуації Крім того, було визначено, що нехай деякі функції HR системи і виконуються на потрібному рівні, та загалом стратегія управління персоналом та її аспекти є досить не ідеальними та потребують доопрацювання.

Відповідно до поточної загально корпоративної стратегії було визначено на що повинна орієнтуватися стратегія управління персоналом в компанії відповідно до цілей компанії та реалій сьогодення, а саме повномасштабного воєнного вторгнення і пов'язаних з ним ризиків та факторами зовнішнього впливу. А також були виділені конкретні аспекти які потребують доопрацювання та напрямки які потребують уваги для реалізації поточної HR стратегії та зміни в яких дозволять адаптувати стратегію до умов війни.

На основі цього в свою чергу було виділено та запропоновано рекомендації щодо покращення та адаптації HR стратегії до умов воєнного стану задля поліпшення ситуації в компанії відносно управління персоналом та підвищення ефективності як людських активів в рамках організації та і компанії в цілому.

ВИСНОВКИ

Стратегія управління персоналом є невід'ємною частиною досягнення ефективної діяльності бізнес-організації за рахунок впливу на її найважливіший актив - співробітників. Ще важливіше стає ефективне використання людського капіталу в умовах кризових явищ, серед яких повномасштабне військове вторгнення та збройний конфлікт. Саме тому постає питання адаптації стратегії управління персоналом до умов війни.

Саме виділення та надання, на основі узагальнення теоретико-методичних підходів та практики стратегічного управління персоналом, заходів щодо адаптації стратегії управління персоналом до умов воєнного стану було метою цієї роботи яка була успішно досягнута.

Вивчаючи теоретично-методичні матеріали по темі стратегічного управління персоналом, а також аналізуючи досвід багатьох українських компаній та міжнародний досвід адаптації управління персоналом до умов воєнного стану та збройного конфлікту вдалося виявити основні аспекти впровадження яких дозволить адаптувати систему та стратегії управління персоналом до умов війни та дозволить досягти збільшення ефективності і покращити результати компанії.

Серед них були виділені:

- Гнучкість та адаптивність стратегії до різких змін факторів зовнішнього впливу
- Необхідність сценарного планування на короткострокові терміни з урахування потенційних ризиків та шляхів їх запобігання.
- Важливість фізичного та емоційного здоров'я, забезпечення безпеки
- Постійна прозора комунікація як між відділами так і з боку керівництва
- Важливість мотивації співробітників в умовах воєнного стану для досягнення більшої ефективності.

- А також критичності для бізнесу утримання кваліфікованих співробітників в рамках компанії для продовження її успішної діяльності.

Крім того на прикладі конкретного бізнесу були проаналізовані сильні та слабкі сторони його HR стратегії та на основі попередньо визначених важливих факторів запропоновані покращення які дозволять адаптувати стратегії управління персона.

Серед яких:

- Зміни в плануванні та прогнозуванні потреб у персоналі
- Адаптація нових співробітників
- Поліпшення системи навчання та розвитку
- Впровадження повноцінної системи мотивації співробітників
- Розвиток корпоративної культури та систему комунікації
- Забезпечення безпечних та комфортних умов праці

Крім того були запропоновані конкретні дії та інструменти запровадження серед яких як найосновніші за умов війни варто виділити адаптації системи мотивації, розширення інструментів впливу та стимулювання співробітників, особливо в напрямку пов'язаним із забезпечення ментально-психологічного та фізичного здоров'я, розширення соціального пакету та включення більшої кількості матеріальних та нематеріальних стимулів.

Крім того особлива увага була приділена прозорості комунікації, процесам та культурі спілкування з якими в рамках компанії також виникають складнощі.

Підготовці інструкцій та планів дії у разі незвичайних ситуацій, серед яких обстріли чи інші події пов'язані з військовим вторгненням, проведення навчань з напрямку протидії таким загрозам та першої допомоги, та звісно ж устаткування яке дозволить ефективніше захистити офісне приміщення та забезпечити комфортні та безпечні умови роботи.

Звісно ж була приділена увага й підготовці то можливості повторення кризи яка сталася на початку війни і розробці антикризової стратегії яка дозволить більш системно та злагоджено діяти у разі повторення ситуації.

Виконуючи список рекомендацій компанія успішно може покращити існуючу стратегію управління персоналом, а також підвищення своїх результатів як у поточних умовах воєнного вторгнення, так і у разі погіршення ситуації чи впливу додаткових факторів викликаних війною. Що в свою чергу доводить досягнення мети яка була поставлена перед цією бакалаврською роботою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник / О. М. Криворучко, Т. О. Водолажська. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.
2. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: Навч. посіб. Київ : КОНДОР, 2012. 324 с.
3. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
4. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 471 с.
5. І.Л. Петрова. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / І.Л. Петрова. Київ. : КНЕУ, 2013. 466 с
6. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства / В.Г. Щербак. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2005. 220 с
7. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
8. Маркова С. В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» / С. В. Маркова, О. М. Олійник. Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 80 с.
9. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ: "Центр навчальної літератури", 2004. 336 с.
10. Гетьман О.О. Економіка підприємства: Навч. посіб. 2-ге видання. / О.О.Гетьман, В.М. Шаповал. Київ: Центр учбової літератури, 2010. - 488 с
11. Сівашенко Т. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. / Т. Сівашенко // Економічний аналіз. 2012. Т. 11(3). С. 48-50.
12. Міжнародної організації праці (МОП). Nearly 5 million jobs have been lost in Ukraine since the start of the Russian aggression, says ILO. URL:

https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_844625/lang--en/index.htm (Дата звернення 02.02.2023)

13. Щомісячний макроекономічний та монетарний огляд Національного банку України (НБУ) за червень 2022 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MM_2022-06.pdf?v=4 (Дата звернення 04.02.2023)
14. Laba. Марія Прохоренко. Кризу переживуть компанії з чіткою позицією щодо війни. URL: <https://laba.ua/blog/3068-krizis-perezvivut-kompanii-s-chetkoy-poziciey-otnositelno-voyny> (Дата звернення 05.02.2023)
15. Forbes.ua. Катерина Шаповал. Через магазини АТБ щоденно проходило 4 млн покупців. Чому компанія не посипалась від обстрілів росіян і транспортного колапсу. Інтерв'ю із CEO Борисом Марковим. URL: <https://forbes.ua/inside/cherez-magazini-atb-shchodenno-prokhodilo-4-mln-pokuptsiv-chomu-kompaniya-ne-posipalas-vid-obstriliv-rosiyan-ta-transportnogo-kolapsu-intervyu-z-seo-borisom-markovim-29042022-5602> (Дата звернення 06.02.2023)
16. Work.ua. Бізнес-фронт: як компанії підтримують співробітників, допомагають Україні та чого їх навчила війна (Частина 4). URL: <https://www.work.ua/articles/work-in-team/2924/> (Дата звернення 09.02.2023)
17. Work.ua. Бізнес-фронт: як компанії підтримують співробітників, допомагають Україні та чого їх навчила війна (Частина 2). URL: <https://www.work.ua/articles/work-in-team/2891/> (Дата звернення 09.02.2023)
18. Work.ua. Бізнес-фронт: як компанії підтримують співробітників, допомагають Україні та чого їх навчила війна (Частина 1). URL: <https://www.work.ua/articles/work-in-team/2881/> (Дата звернення 09.02.2023)
19. Work.ua. Бізнес-фронт: як компанії підтримують співробітників, допомагають Україні та чого їх навчила війна (Частина 3). URL: <https://www.work.ua/articles/work-in-team/2904/> (Дата звернення 09.02.2023)
20. Європейська бізнес асоціація. Останні масовані ракетні обстріли вплинули на роботу половини бізнесів ЕБА. URL: <https://eba.com.ua/ostanni-masovani->

- [raketni-obstrily-vplynuly-na-robotu-polovyny-biznesiv-eva/](#) (Дата звернення 11.02.2023)
21. Блог work.ua. Як справляються з блекаутами, підтримують та мотивують команду в ІТ-сфері. Досвідом ділиться компанія Trionika. URL: <https://www.work.ua/articles/work-in-team/3016/> (Дата звернення 15.02.2023)
 22. Міністерство економіки України. Відділ зв'язків з громадськістю та засобами масової інформації. Зустріч з представниками агробізнесу. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=10c7f8dd-2b8c-40e4-b1b1-49f7f05abedf&title=NadostupniKrediti5-7-9-VProektiBiudzhetuNa2023-RikPeredbacheno16-MlrdGrn-YuliiaSviridenkoPidChasZustrichiZPredstavnikamiAgrobiznesu> (Дата звернення 22.02.2023)
 23. Forbes.ua. Бронювання для великих та «важливих». Кабмін оновив критерії відстрочки від мобілізації. Чи влаштовують вони бізнес. URL: <https://www.google.com/url?q=https://forbes.ua/money/bronyuvannya-dlya-velikikh-ta-vazhlivikh-kabmin-obnoviv-kriterii-vidstrochki-vid-mobilizatsii-chi-vlashtovuyut-voni-biznes-30012023-11395&sa=D&source=docs&ust=1683213409330806&usg=AOvVaw3fAuOcx4ssh4GEGsBb0y7U> (Дата звернення 22.02.2023)
 24. Марія Бровінська. dev.ua. «Ми чули негативний досвід... ». URL: <https://dev.ua/news/bron-1681276625> (Дата звернення 22.04.2023)
 25. Звернення команди Laba Group. Офіційний стейтмент компанії. URL: <https://laba.ua/blog/3050-obrashchenie-komandy-laba-group> (Дата звернення 10.03.2023)
 26. Mohammad Ali Ahmad, Samer M. Jisr. Human Resource Management during War: The Case of Lebanon. URL: <https://www.tandfonline.com> (Accessed 07.03.2023)
 27. Hisham Hit. The Impact of War on Human Resource Management in Organizations: Evidence from Lebanon. URL: <https://www.sciencedirect.com/> (Accessed 09.03.2023)

28. Ahmad Al-Hajj, Tarek Galeb, and Khalil M. Diran. Human Resource Management during Crisis Situations: A Study of the Lebanese Civil War. URL: www.ijbssnet.com (Accessed 10.03.2023)
29. Anat Raphaeli and Natan Yanai. Challenges of Managing Employees During War: Insights from Israel. URL: <https://www.springer.com/journal/> (Accessed 16.03.2023)
30. Irakli Gurgenidze, Makveli Shavgulidze, Nino Gachechiladze, Mariam Tsagarelashvili and Irakli Maharadze. HRM practices in crisis and conflict management: a study of Georgian firms in the aftermath of the Russia-Georgia war. URL: <https://www.emerald.com/> (Accessed 19.03.2023)
31. Gergeti Tsvii. The Impact of the 2008 Conflict on Human Resource Management in Georgia. URL: <https://www.academia.edu/> (Accessed 20.03.2023)
32. K. Boersma та P. J. I. Vrancken. Kosovo: Challenges for Personnel Management in War. URL: <https://www.academia.edu/> (Accessed 22.03.2023)
33. D. Žilović and V. Tadić. Human Resource Management in War and Post-Conflict: The Case of Bosnia and Herzegovina. URL: <https://www.academia.edu/> (Accessed 22.03.2023)

ДОДАТКИ

Додаток А.

Класифікація HR стратегій

Складено автором на основі [2, 6, 7, 8]

Ознаки класифікації стратегій	Тип стратегії	Сутність
За стадією розвитку підприємства	Зародження	Гнучкі робочі моделі, залучення гарно вмотивованих та відданих працівників, конкурентна оплата праці, мінімізація формальностей, у більшості своїй відсутність профспілок
	Зростання	Більш прогресивні і тонкі методи залучення і відбору, навчання і розвитку, процесів управління ефективністю і систем винагородження. Фокусування на досягнення високого ступеня приналежності і розвитку стабільних трудових відносин
	Зрілості	Особлива увага приділяється контролю за вартістю робочої сили і підвищенню продуктивності праці. На цьому етапі складно обґрунтувати витрати на навчання. Існують напружені відносини між працівниками
	Спаду	Акцент зміщується в бік раціоналізації та скорочення штату. Довгострокові практичні підходи майже не використовуються або дуже обмежені в цілях скорочення витрат. Профспілкам загрожує невизнання їх ролі
За філософією менеджменту	Тейлоровська	Перевага надається менш кваліфікованим, але більш працездатним робітникам, роль який прирівнюється до інструменту.
	Інтегрована	Перевага навпаки дається висококваліфікованому персоналу, велику роль відіграє розвиток
	Японська	В основі лежить система довічного найму,

		розвитку та ротації персоналу. Увага концентрується на 4х складових таких як: політика і гарантії зайнятості, організація робіт і підвищення кваліфікації працівників.
За конкурентною стратегією	Стратегія інновацій	Залучення й утримання висококваліфікованих людей зі схильністю до інноваційних дій і хорошим послужним списком в області інновацій Розвиток стратегічної спроможності та забезпечення заохочення і умов для збільшення інноваційних якостей Забезпечення фінансовими стимулами і винагорода за успішні інновації
	Стратегія якості	Використання складної процедури відбору для прийняття людей, здатних забезпечити якість та високий рівень обслуговування споживачів Стимулювання розвитку організації, що навчається та підтримка ініціатив в області досягнення загальної якості і турботи про споживача з проведенням спеціалізованого курсу навчання Зв'язок винагороди з якістю результатів і досягненням високих стандартів обслуговування споживачів
	Стратегія за допомогою лідерства у витратах	Розробка стрижневих і периферичних структур зайнятості; залучення людей, які здатні створити додаткову цінність, у разі скорочення штату планування і управління цим процесом з гуманних позицій Проведення навчання, спрямованого на підвищення продуктивності праці; Перегляд всіх систем оплати праці з метою забезпечення оптимального співвідношення ціни та якості і щоб уникнути зайвих витрат

Додаток Б.

Сітка курсів компанії у порівнянні кінця 2021р
та першого півріччя з початку повномасштабного вторгнення

Складено автором на основі внутрішньої документації

Laba Україна				
Напрямок навчання	Програма	На кінець 2021р	I-II квартали 2022р	I-II квартали 2023р.
Менеджмент та процеси	Нотація BPMN	Активно проводиться	Не запуск. рос. лектор та не актуальність тема	Активно запускається українською
	Бізнес-аналіз	Активно проводиться	Не запуск. рос. лектор та не актуальність тема	Не актуальна тема
	Бізнес-аналітик в IT	Активно проводиться	Не запуск. рос. лектор та не актуальність тема	Активно запускається українською
	Продакт-менеджмент	Активно проводиться	Не запуск, не актуальна тема	Активно запускається українською
	Проджект менеджмент	Активно проводиться	Відновлено з травня 2022р, активно запускається	Активно запускається українською
	Проджект менеджмент в IT	Активно проводиться	Відновлено з квітня 2022р, активно запускається	Активно запускається українською
	Delivery Management	Не актуальна тема	Не актуальна тема	Запускається українською
	Program manager	Не актуальна тема	Не актуальна тема	Запускається українською
	Юніт економіка продукта	Активно проводиться	Не запуск. рос. лектор та не актуальність тема	Не актуальна тема
	Продуктова аналітика	Активно проводиться	Не актуальна тема	Не актуальна тема

	Change Management	Активно проводиться	Не актуальна тема	Не актуальна тема
	Побудова бізнес-процесів	Активно проводиться	Відновлено з травня 2022р, активно запускається	Активно проводиться
	Операційний менеджмент	Активно проводиться	Не актуальна тема	Не актуальна тема
	Product Management (англомовна програма)	Не існувало	Не існувало	Активно проводиться
	Becoming an Executive Director (англ. програма)	Не існувало	Не існувало	Активно проводиться
	Women Leadership in	Не існувало	Не існувало	Активно проводиться
Фінанси	Фінанси для управлінців	Активно проводиться	Відновлено з квітня 2022р, активно запускається	Активно запускається українською
	Фінансовий аналіз	Активно проводиться	Відновлено з квітня 2022р, активно запускається	Активно запускається українською
	Фінансовий менеджер	Активно проводиться	Відновлено з червня 2022р, активно запускається	Активно запускається українською
	Фінансовий директор	Активно проводиться	Відновлено з травня 2022р, активно запускається	Активно запускається українською
	Financial management (англомовна програма)	Не існувало	Не існувало	Активно запускається
HR	HR менеджер	Активно проводиться	Відновлено з квітня 2022р, активно запускається	Активно запускається українською
	HR директор	Активно проводиться	Відновлено з червня 2022р, активно запускається	Активно запускається українською
	Корпоративна культура	Активно проводиться	Не актуальна тема	Активно запускається українською

	Talent Management	Активно проводиться	Не актуальна тема	Не актуальна тема
	Compensation & Benefits	Активно проводиться	Не актуальна тема	Не актуальна тема
	Коучинг та менторство	Активно проводиться	Не актуальна тема	Не актуальна тема
	HR-маркетинг	Активно проводиться	Не актуальна тема	Не актуальна тема
	Employer branding	Активно проводиться	Не актуальна тема	Активно запускається українською
	Управління командою в бізнесі	Активно проводиться	Відновлено з квітня 2022р, активно запускається	Активно запускається українською
	People Management	Активно проводиться	Відновлено з червня 2022р, активно запускається	Активно запускається українською
Маркетинг	Бренд-менеджмент	Активно проводиться	Не актуальна тема	Не актуальна тема
	Стратегічний маркетинг	Активно проводиться	Відновлено з травня 2022р, активно запускається	Активно запускається українською
	Директор маркетингу з	Активно проводиться	Не актуальна тема	Активно запускається українською
	Маркетинг-менеджер	Активно проводиться	Не актуальна тема	Активно запускається українською
	Email-маркетинг для бізнеса	Активно проводиться	Не актуальна тема	Не актуальна тема
	Product Growth	Активно проводиться	Не актуальна тема	Не актуальна тема
	PR-менеджмент	Активно проводиться	Не актуальна тема	Активно запускається українською
	Ціноутворення	Активно проводиться	Не актуальна тема	Не актуальна тема
	B2B-маркетинг	Активно проводиться	Не актуальна тема	Активно запускається українською
	Marketing Strategy (англ.програма)	Не існувало	Не існувало	Активно запускається

	Brand Strategy (англ. програма)	Не існувало	Не існувало	Активно запускається
Продажі та перемовини	Менеджер продажів з	Активно проводився	Відновлено з квітня 2022р, активно запускається	Активно запускається
	Директор продажів з	Активно проводився	Відновлено з квітня 2022р, активно запускається	Активно запускається
	Комерційний директор	Активно проводився	Не актуальна тема	Не актуальна тема
	Продажі та перемовини	Не існувало	Не існувало	Активно запускається
	B2B продажі	Активно проводився	Не актуальна тема	Не актуальна тема
	B2B продажі в IT	Активно проводився	Не актуальна тема	Не актуальна тема
Програмні курси	Excel для бізнесу	Активно проводився	Відновлено з квітня 2022р, активно запускається	Активно запускається
	Advanced Excel	Активно проводився	Не актуальна тема	Активно запускається
	Power BI	Активно проводився	Відновлено з травня 2022р	Активно запускається
	Advanced Power BI	Активно проводився	Не актуальна тема	Не актуальна тема
SKVOT Україна				
Дизайн	Айдентика	Активно проводився	Не актуальна тема	Активно запускається українською
	Art direction	Активно проводився	Не актуальна тема	Не актуальна тема
	Cinema 4D	Активно проводився	Не актуальна тема	Не актуальна тема
	Web-design базовий	Активно проводився	Не актуальна тема	Не актуальна тема
	Web-design професія	Не існувало	Не існувало	Активно запускається українською
	Graphic Designe базовий	Активно проводився	Не актуальна тема	Не актуальна тема

	Graphic Designer професія	Не існувало	Не існувало	Активно запускається українською
	Типографія	Не існувало	Не існувало	Активно запускається українською
	Product Design	Не існувало	Не існувало	Активно запускається українською
	UX/UI Design професія	Не існувало	Не існувало	Активно запускається українською
	MOTION DESIGNER професія	Не існувало	Не існувало	Активно запускається українською
Gamedev	3D-художник. Старт в GameDev	Активно проводився	Не актуальна тема	Активно запускається українською
	НАРАТИВНИЙ ДИЗАЙНЕР	Не існувало	Не існувало	Активно запускається українською
	BLENDER	Не існувало	Не існувало	Активно запускається українською
	Основи 3D- модельовання у ZBrush	Активно проводився	Відновився з квітня 2022р	Не актуальна тема
Відео/ фото продакшен	Поп- документалки	Активно проводився	Не актуальна тема	Не актуальна тема
	ADOBE PREMIERE	Активно проводився	Відновився з квітня 2022р	Не актуальна тема
	РЕТУШ ФОТОГРАФІЇ	Активно проводився	Не актуальна тема	Не актуальна тема
Інтер'єрний дизайн	Дизайн кафе, барів, ресторанів	Активно проводився	Не актуальна тема	Не актуальна тема
	ДИЗАЙНЕР ІНТЕР'ЄРІВ	Активно проводився	Відновився з квітня 2022р	Активно проводився
	ВІЗУАЛІЗАЦІЯ ЕКСТЕР'ЄРІВ у 3DS MAX	Не існувало	Не існувало	Активно проводиться
	Revit. Основи	Активно проводився	Відновився з травня 2022р	Не актуальна тема
Інше	Ілюстрація	Активно проводився	Відновився з квітня 2022р	Активно проводиться

	UX-writing	Активно проводився	Не актуальна тема	Активно проводиться
	APT- МЕНЕДЖЕР	Активно проводився	Не актуальна тема	Активно проводиться
Robot_dreams Україна				
Розробка	Blockchain Developer (Profession)	Не існувало	Не існувало	Активно проводиться
	Front-end Developer (Profession)	Не існувало	Не існувало	Активно проводиться
	Java Developer (Profession)	Не існувало	Не існувало	Активно проводиться
	Python Developer (Profession)	Не існувало	Не існувало	Активно проводиться
	Архітектура високих навантажень	Активно проводився	Не актуальна тема	Активно проводиться
	Мікросервісна архітектура	Не існувало	Не існувало	Активно проводиться
	Основи Frontend-розробки	Активно проводився	Не актуальна тема	Не актуальна тема
	Патерни проектування та рефакторінгу	Активно проводився	Не актуальна тема	Активно проводиться
	Data Engineering	Активно проводився	Не актуальна тема	Активно проводиться
	C# розробник	Не існувало	Не існувало	Активно проводиться
	Game Developer C++	Не існувало	Не існувало	Активно проводиться
	Алгоритми та структури даних	Активно проводився	Не актуальна тема	Не актуальна тема
Data Science та аналітика	Прикладна математика та статистика для Data Science	Активно проводився	Не актуальна тема	Активно проводиться
	Python для Data Science	Активно проводився	Не актуальна тема	Активно проводиться

	Computer Vision	Активно проводився	Не актуальна тема	Не актуальна тема
	Forecasting and Time Series Analysis	Активно проводився	Не актуальна тема	Не актуальна тема
	Основи Machine Learning	Не існувало	Не існувало	Активно проводився
	SQL for Analytics	Активно проводився	Не актуальна тема	Активно проводився
	Data scientist (Profession)	Не існувало	Не існувало	Активно проводився
QA	QA Manual	Активно проводився	Не актуальна тема	Активно проводився
	QA Automation	Активно проводився	Не актуальна тема	Не актуальна тема

Короткий звіт за результатами перевірки кваліфікаційної роботи антиплагіатною. інтернет-системою Unicheck



Ім'я користувача:
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:
1015087610

Дата перевірки:
15.05.2023 14:24:46 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
15.05.2023 14:25:41 EEST

ID користувача:
100005718

Назва документа: Копия Диплом Резуненко для антиплагиата.docx

Кількість сторінок: 53 Кількість слів: 15252 Кількість символів: 113715 Розмір файлу: 446.08 KB ID файлу: 1014772347

6.2% Схожість

Найбільша схожість: 1.95% з Інтернет-джерелом (<http://eir.nuos.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/3516/Ozyna>)

5.5% Джерела з Інтернету

227

Сторінка 55

5.6% Джерела з Бібліотеки

381

Сторінка 57

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомила з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Резуненко С.А.

Назва роботи: «Адаптація стратегії управління персоналом бізнес-організації до умов воєнного стану»

Науковий керівник: кан.екон.наук, доцент Щербина О.В.

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 6,2%.

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

виявлені в роботі запозичення є сумнійними і не мають ознак плагіату. Робота визнається самостійною і допускається до захисту;

16.05.2023



Щербина О.В.