

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

«Менеджмент бізнес-організацій»
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Наталія
ГОЛПОНКО

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Михайло
САГАЙДАК



«30» червня

2023р.

«30» червня

2023 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти

КУЛАКІВСЬКІЙ АНАСТАСІЇ ОЛЕГІВНІ

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему «УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "22" червня 2023 р. № 861-ст.

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах
ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

ПЛАН КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

| | |
|----------|--|
| Розділ 1 | Теоретико-методичні засади стратегічного підходу до управління персоналом бізнес-організації |
| Розділ 2 | Діагностика наявної стратегії управління персоналом ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» |
| Розділ 3 | Обґрунтування напрямків удосконалення стратегії управління персоналом ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» |

| | |
|---|---|
| Об'єкт дослідження: | Підсистема управління персоналом підприємства |
| Предмет дослідження: | Стратегія управління персоналом бізнес-організації |
| Мета кваліфікаційної магістерської роботи: | На основі узагальнення теоретико-методичних аспектів управління персоналом на системних засадах обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення поточної стратегії управління персоналом бізнес-організації. |

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

У розділі 1

Дослідити сутність, роль та місце стратегії управління персоналом в системі управління персоналом та системі управління бізнес-організацією взагалі

Надати порівняльну характеристику стратегій управління персоналом, що відповідають сучасному контексту

Дослідити складові стратегії управління персоналом та методичні засади її розробки

У розділі 2

Надати загальну характеристику досліджуваної бізнес-організації (історія заснування, етапи розвитку тощо)

Здійснити аналіз показників, що характеризують економічний стан та розвиненість системи управління бізнес-організацією

Проаналізувати ринкові параметри діяльності досліджуваної бізнес-організації.

Ідентифікувати наявну стратегію управління персоналом бізнес-організації, визначити її сильні та слабкі сторони, оцінити її відповідність запитам сучасного контексту

У розділі 3

Розробити комплекс заходів щодо удосконалення існуючої стратегії управління персоналом досліджуваної бізнес-організації або запропонувати інший тип стратегії

Оцінити ефективність впровадження змін стратегії управління персоналом бізнес-організації

Розробити організаційний план впровадження запропонованих змін

**Завдання підготував
науковий керівник**



Щербина О.В.

«08» червня 2023 р.

**Завдання одержав
здобувач**



Кулаківська А.О.

«08» червня 2023 р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційну магістерську роботу «Удосконалення стратегії управління персоналом бізнес-організації» виконано на основі відкритих даних ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». Кваліфікаційна магістерська робота містить 97 сторінок, 10 таблиць, 12 рисунків, список використаних джерел з 50 найменувань, додатки.

Об'єктом дослідження виступає підсистема управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є стратегія управління персоналом бізнес-організації.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи полягає в узагальненні теоретико-методичних аспектів управління персоналом та обґрунтуванні пропозицій щодо удосконалення поточної стратегії управління персоналом ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

Інформаційну базу дослідження становили навчальні посібники та статті конференцій, офіційні дані про підприємство (сервіси Опендатабот та YouControl), офіційний сайт підприємства, джерела відкритої інформації та навчальні матеріали про підприємство.

У першому розділі кваліфікаційної магістерської роботи досліджено теоретичне підґрунтя стратегій управління персоналом та описано їх основні характеристики.

У другому розділі проаналізовано фінансово-кадровий стан підприємства, досліджена динаміка основних показників його діяльності, охарактеризована організаційна структура та кадровий потенціал підприємства. Визначено проблему, наявну в стратегії управління персоналом підприємства та запропоновано альтернативний варіант для покращення наявної на підприємстві стратегії управління персоналом.

У третьому розділі розроблено конкретні практичні рекомендації щодо покращення наявної стратегії управління персоналом та описано конкретні шляхи, необхідні для реалізації даних рекомендацій. Проведена оцінка ефективності та можливих ризиків реалізації удосконалення стратегії управління персоналом, представлено поетапний план реалізації запропонованих нововведень та прораховані витрати на впровадження даних рекомендацій.

Рік виконання роботи: 2023 р.

Рік захисту роботи: 2023 р.

Ключові слова: управління персоналом, удосконалення кадрової політики, сучасне управління.

В і д г у к
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету економіки та управління,
спеціальності 073 Менеджмент,
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»
Кулаківської Анастасії Олегівни
на тему «Удосконалення стратегії управління персоналом бізнес-організації»

1. Актуальність теми: КМР виконана на актуальну тему, особливо в умовах повномасштабного воєнного вторгнення, враховуючи необхідність в цих реаліях змінювати підходи, інструменти та стратегію управління персоналом крупної компанії загалом.
2. Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи: в теоретичному розділі КМР розкриті основні питання щодо предметі дослідження; аналітичний розділ виконаний на матеріалах, які здобувачка змогла знайти у відкритих джерелах щодо діяльності досліджуваної організації, що вимагало від неї демонстрації креативу, компіляції, припущень та узагальнень.
3. Наявність самостійних розробок автора: при виконанні КМР здобувачка продемонструвала значний ступінь самостійності, наполегливості і завзятості у виборі теми, бази написання, джерел та формулюванні пропозицій. Самі по собі пропозиції є актуальними для сьогоденного часу і сформульовані здобувачкою самостійно. Також здобувачкою підготовлено і опубліковано тези доповіді для міжнародної студентської наукової конференції «Менеджмент: виклики та перспективи» на тему «Особливості впровадження блокчейн-технологій в бізнесі».
4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: для самої здобувачки було цінним, як на мене, заглибитися у вивчення предмету дослідження в КМР, розібратися в різних стратегіях управління персоналом, що можуть використовуватися різними організаціями на різних етапах життєвого циклу при наявності різних ситуаційних факторів впливу.
5. Наявність недоліків: пропозиції здобувачки охоплюють лише одну сферу взаємодії з персоналом - підтримання ментального здоров'я працівників, в той же час не охоплені інші підсистеми управління персоналом, що комплексно мали б охарактеризувати зміни в стратегії управління персоналом. Пропозиції здобувачки не є альтернативними, можуть бути реалізовані в комплексі.
6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕКА: 42 бали, КМР може бути рекомендована до захисту в державній екзаменаційній комісії.

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Щербина Ольга Володимирівна



«05» січня 2024 р

Рецензія
на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача
вищої освіти

Кулаківської Анастасії Олегівни

Тема «Удосконалення стратегії управління персоналом бізнес-організації»

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи і доцільність її розроблення

Тема є актуальною для сучасних реалій стратегії управління персоналом у ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». Доцільність розроблення запропонованих заходів може бути цікавою для підприємства та може бути прийнята до уваги.

Якість проведеного дослідження: Враховуючи обмежений доступ до внутрішніх даних підприємства, дослідження проведено на доволі високому рівні.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи

У роботі представлено новий підхід у роботі з персоналом та порушене актуальне питання психічного та морального здоров'я співробітників. Оскільки в Україні певні компанії вже пропонують безкоштовну психологічну допомогу для українців, аналіз та аналітичні дані запропонованих у роботі змін сприятиме перегляду стратегії управління персоналом.

Зауваження: У роботі слабо описані результати впровадження запропонованих заходів. Необхідно більше конкретних аргументів з приводу переваг впровадження запропонованих у роботі проєктів для підприємства.


Практична значимість висновків і рекомендацій

Висновки, описані у роботі мають логічний сенс на право на існування. Рекомендації містять в собі новітній підхід у стратегії управління персоналом, проте потребують залучення додаткових коштів, що певною мірою сповільнює можливість впровадження рекомендації.

Місце роботи та посада рецензента

Науковий ступінь, учене звання (за наявності)

Підпис засвідчую:


(підпис, ПІБ)
Керуюча магазином
(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент



ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ..... | 7 |
| 1.1 Поняття та складові підсистеми управління персоналом в загальній системі управління бізнес-організацією..... | 7 |
| 1.2 Сутність та види стратегії управління персоналом в сучасному контексті діяльності бізнес-організацій..... | 20 |
| 1.3 Методичні аспекти оцінки та аналізу ефективності стратегії управління персоналом бізнес-організацій..... | 30 |
| РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ІДЕНТИФІКАЦІЯ ПОТОЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»..... | 38 |
| 2.1 Загальна характеристика діяльності досліджуваної бізнес-організацій..... | 38 |
| 2.2 Характеристика організаційних аспектів діяльності досліджуваного підприємства..... | 46 |
| 2.3 Оцінка ефективності стратегії управління персоналом у загально- корпоративній стратегії розвитку досліджуваної бізнес-організацій..... | 57 |
| РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»..... | 74 |
| 3.1 Пропозиції щодо удосконалення стратегії управління персоналом досліджуваної бізнес-організацій..... | 74 |
| 3.2 Розробка заходів з удосконалення роботи з персоналом досліджуваної бізнес-організацій..... | 78 |
| 3.3 Оцінка впливу реалізації заходів на показники діяльності бізнес-організацій | 82 |
| ВИСНОВКИ..... | 88 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 91 |
| ДОДАТКИ..... | 96 |

ВСТУП

У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується швидкими змінами та високою конкурентністю, управління персоналом є однією з ключових складових успішності будь-якої організації. Особливо це стосується бізнес-організацій, що працюють в роздрібній торгівлі, таких як Товариство з обмеженою відповідальністю «АТБ-МАРКЕТ». В умовах неперервного збільшення очікувань споживачів та змін у ринковому середовищі, ефективне управління персоналом перетворюється на вирішальний елемент для забезпечення успіху організації та підтримання її конкурентоспроможності.

Актуальність даної магістерської роботи визначається нагальною потребою вдосконалити стратегію управління персоналом у ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». Український ринок роздрібної торгівлі насичений гравцями і тільки організації, які добре адаптуються до змін та мають ефективну стратегію управління персоналом, можуть вижити та розвиватися. Забезпечення високого рівня мотивації, професійного зростання та лояльності персоналу є першочерговим завданням. Сучасний науковий та практичний дискурс з питань управління персоналом бізнес організацій свідчить про надзвичайну актуальність цієї теми.

Аналіз останніх досліджень. Останні дослідження та публікації у цьому напрямку виявляють заглиблення у розумінні ролі та важливості персоналу для досягнення стратегічних цілей підприємств. Вони акцентують увагу на впливі ефективного управління персоналом на конкурентоспроможність, стійкість та інноваційний потенціал організації. Підходи до планування, набору, розвитку та утримання персоналу набувають нових вимірювань та стратегій, які відображають потреби сучасного ринку праці та виклики глобалізації. Зважаючи на цей контекст, дана магістерська робота ставить за мету дослідити можливості та перспективи удосконалення стратегії управління персоналом для ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

Метою магістерської роботи є основи узагальнення теоретико-методичних аспектів управління персоналом на системних засадах та обґрунтування пропозиції щодо удосконалення поточної стратегії управління персоналом ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». Ця мета буде досягнута шляхом аналізу поточної ситуації, визначення основних проблем та можливостей управління персоналом, розробки та впровадження стратегічних рекомендацій.

Для досягнення мети були вирішені наступні *завдання*:

- Охарактеризовано поняття та складові підсистеми управління персоналом в загальній системі управління бізнес-організацією;
- Охарактеризовано сутність та види стратегій управління персоналом бізнес-організації;
- Проаналізовано методичні аспекти оцінки та аналізу ефективності стратегії управління персоналом бізнес-організації;
- Проаналізовано організаційно-економічний стан бізнес-організації ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»;
- Проаналізовано складові системи управління персоналом ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»;
- Проведено оцінку стратегії управління персоналом ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»;
- Розроблено альтернативні варіанти удосконалення стратегії управління персоналом ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»;
- Розроблено комплекс заходів з удосконаленням стратегії управління персоналом ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»;
- Проведено оцінку впливу комплексу заходів з удосконаленням стратегії управління персоналом ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

Об'єктом дослідження є підсистема управління персоналом підприємства ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». Робота розглядає різні аспекти управління персоналом, включаючи планування ресурсів, набір, навчання та розвиток персоналу, мотивацію, управління конфліктами тощо.

Предметом дослідження є стратегія управління персоналом бізнес-організації ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

Робота фокусується на вивченні та аналізі цих аспектів для розробки ефективної стратегії управління персоналом, яка відповідає унікальним вимогам та характеристикам даної компанії.

У подальших розділах роботи буде більш детально розглянуто кожен з аспектів управління персоналом, проведено аналіз інтерв'ю та опитувань зі співробітниками ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» і розроблено конкретні рекомендації для удосконалення стратегії управління персоналом у цій організації.

Методи дослідження: проведено докладний аналіз наукових статей, монографій, книг та інших джерел, що стосуються управління персоналом і стратегічного управління. Цей метод дозволить зрозуміти теоретичний фундамент проблеми та існуючі сучасні підходи до управління персоналом; зібрані дані будуть проаналізовані за допомогою статистичних методів, включаючи кореляційний аналіз та регресійний аналіз. Це дозволить встановити взаємозв'язки між різними факторами та побудувати моделі управління персоналом; будуть вивчені кейси успіху та невдач управління персоналом в різних бізнес-організаціях, які можуть надати цінний практичний досвід та навчитися на помилках інших компаній.

Теоретична значущість: удосконалення стратегії управління персоналом бізнес організації ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» має важливе теоретичне значення в контексті управління персоналом та організаційного розвитку. Дослідження розкриває сучасні підходи, концепції і методи управління персоналом, які відображають сучасні тенденції в цій сфері. Це включає в себе аналіз стратегічного планування, мотивації працівників, планування кар'єри та навчання, а також аспекти оцінки та розвитку персоналу. Результати дослідження можуть використовуватися в якості теоретичної основи для подальших досліджень у сфері управління персоналом.

Методична значущість: магістерська робота має методичне значення для фахівців з управління персоналом та керівників підприємств. Вона надає

конкретні методи, інструменти та рекомендації для удосконалення стратегії управління персоналом, які можуть бути використані в практиці. Методичні рекомендації стосуються планування та впровадження стратегії, розробки систем мотивації, оцінки та розвитку персоналу, а також вирішення конкретних проблем, які можуть виникнути в процесі управління персоналом.

Практична значущість даної магістерської роботи полягає в її можливості покращити ефективність управління персоналом у ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». Результати дослідження та рекомендації, розроблені в роботі, можуть бути впроваджені для покращення стратегії управління персоналом. Це допоможе підприємству досягти більшої продуктивності, підвищити задоволеність працівників, зменшити плинність кадрів та збільшити конкурентоспроможність на ринку.

Робота базується на аналізі останніх наукових публікацій, а також інформації про сучасні практики управління персоналом в бізнес-середовищі. Вона представляє собою комплексний обґрунтований аналіз і розробку стратегії, що ґрунтується на важливих та актуальних даних.

Інформаційна база досліджень роботи складає офіційні дані про підприємство (сервіси Опендатабот та YouControl), офіційний сайт підприємства, джерела відкритої інформації, навчальні посібники та навчальні матеріали про підприємство.

Апробація результатів роботи представлена у збірнику матеріалів IV Міжнародної студентської науково-практичної конференції на тему «Менеджмент: виклики та перспективи» Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана. Тези представлені на тему «Особливості впровадження блокчейн-технологій у бізнесі» і опубліковані у збірнику 17 листопада 2023 року.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Поняття та складові підсистеми управління персоналом в загальній системі управління бізнес-організацією

Протягом останнього десятиліття спостерігаються швидкі зміни в зовнішньому середовищі функціонування підприємств, установ та організацій. Для успішної адаптації до змін у конкурентному середовищі та готовності до майбутніх змін, підприємства повинні більше звертати увагу на стан і еволюцію свого нематеріального активу, ніж матеріального. Серед цих нематеріальних активів особливе значення мають інтелектуальний та соціальний капітал, які визначаються здатністю та внеском персоналу організації.

Розглянемо визначення поняття «персонал», яке формується і змінюється під впливом внутрішніх факторів (напр. характер продукції, технології та організація виробництва, організаційна культура і т.п.) і зовнішніх чинників (напр. демографічні процеси, юридичні та етичні норми суспільства, стан ринку праці і т.п.). Вплив зовнішніх чинників можна конкретизувати, враховуючи параметри макроекономічного характеру, такі як кількість активного населення, рівень освіти, пропозиція робочої сили, рівень зайнятості та потенційний резерв робочої сили. Ці характеристики визначають якісні та кількісні параметри людських ресурсів.

Як свідчать дослідження, існують різні терміни, які використовуються для опису концепцій, такі як «людські ресурси». Людські ресурси представляють собою сегмент працездатного населення, який відповідає за різні аспекти: вікові, фізичні та освітні характеристики, і можуть бути як реальними (особи, які вже працюють), так і потенційними (особи, які можуть бути залучені до праці в

майбутньому). Управління людськими ресурсами є ключовим завданням як на макрорівні (держава, галузь, регіон), так і на мікрорівні (підприємство) [1].

Для опису всіх працівників підприємства застосовуються терміни «персонал» і «кадри». У більшості випадків термін «персонал» (англ. personnel, від лат. persona - особа) використовується в англomовній літературі, відмінно від франко- та німецькомовних країн, де використовується термін «кадри» (фр. cadre - рамка) та його похідні. За одним з найбільш загальних визначень, персонал - це робоча сила, яка розглядається на рівні підприємства, або більш детально, персонал підприємства - це склад робітників, включаючи постійних і тимчасових, які перебувають у відносинах з підприємством як юридичною особою, регульованими договором наймання [2, с. 61]. Це колектив працівників з певною структурою, який відповідає науково-технічному рівню та умовам забезпечення робочою силою виробництва у відповідності до нормативно-правових вимог. Зазвичай під «кадрами» розуміють основний (штатний, постійний) кваліфікований персонал підприємства.

За визначенням українських та російських вчених, «кадри» представляють собою «людський фактор, який впливає на розвиток суспільного виробництва. Кадри складають штат працівників підприємств, установок та організацій» [3, с. 17, 19]. З іншого боку, «персонал» означає кадровий склад виробництва [1, с. 6].

Визначення поняття «людський капітал» різняться у різних частинах світу. Підходи до управління цими ресурсами, згідно з американськими та західноєвропейськими дослідженнями, відрізняються. У США, наприклад, «людський капітал» розглядається як ключовий компонент організації, що впливає на її успішну діяльність, ефективність та досягнення стратегічних цілей [4]. В інших випадках, ця концепція може розглядатися як нова фаза управління персоналом, що передбачає перехід від традиційних методів до більш стратегічного підходу до управління персоналом [5].

Тобто, у різних країнах і серед різних авторів може існувати різне розуміння поняття «людського капіталу» та підходи до його використання у контексті управління персоналом та стратегічного розвитку організацій.

Деякі дослідники [6] висловлюють думку, що термін «людський капітал» асоціюється із механістичним підходом до управління працівниками, який був характерний для менеджменту у першій половині ХХ століття. Сьогодні важливим є особистісно-орієнтований підхід до управління персоналом.

Інші науковці можуть вважати, що поняття «людський капітал», «персонал» і «кадри» є схожими за значенням, проте більшість дослідників вбачає різницю між ними. Термін «людський капітал» частіше використовується для опису стратегічних аспектів управління персоналом, включаючи питання соціального розвитку, на макроекономічному рівні. З іншого боку, термін «персонал» використовується для опису оперативних аспектів роботи з кадрами на мікроекономічному рівні.

Перехід від управління персоналом до управління людськими ресурсами знайшов відображення в наступних ключових тенденціях у сфері кадрового менеджменту [7]: в розвинених країнах відбулося збільшення чисельності працівників, які займаються кадровими питаннями; статус професії управління персоналом підвищився, і багато керівників кадрових служб стали членами правління і навіть рад директорів у багатьох корпораціях; значно більше уваги приділяється професійній підготовці кадрових менеджерів; у зв'язку зі зростанням конкуренції, включаючи боротьбу за висококваліфікованих кадрів, відокремлення кадрової політики від загальної стратегії підприємства негативно вплинуло на його успішність. Це стосується інтеграції всіх аспектів управління персоналом на рівні стратегічного управління людськими ресурсами.

Критичний аналіз застосування технології управління людськими ресурсами, незважаючи на багатообіцяючі заяви її прихильників, показує певний розрив між ідеологічними установками та їх практичним впровадженням [7]:

1. Практика управління людськими ресурсами в різних країнах не лише відображає різноманітність національних шкіл і традицій у кадровому менеджменті, але також свідчить про відсутність єдиної концепції.

2. Незважаючи на те, що все більше компаній звітують про впровадження новітніх технологій управління людськими ресурсами, практичне втілення нової

стратегії управління персоналом зіткнулося зі значними труднощами. Методи залучення персоналу, такі як участь у прибутках компанії або передача акцій працівникам, які запозичуються з арсеналу управління людськими ресурсами, нерідко використовуються менеджерами як більш «м'які» форми стимулювання праці.

3. Відсутні об'єктивні дані, які підтверджують позитивний вплив впровадженої технології управління людськими ресурсами на морально-психологічний клімат в колективі підприємства.

Як вказують Т. Базаров та Є. Єр'омін [7], незважаючи на всі можливі сумніви з концептуального і морально-психологічного точок зору стосовно результатів практичного застосування технології управління людськими ресурсами, останнім часом мікрореволюція в загальній системі управління персоналом набуває обертів у всіх розвинених країнах.

Розглянемо перспективні напрями розвитку теорії управління персоналом. Окрім внутрішніх підприємницьких процесів, на персонал підприємств впливають також євроінтеграційні процеси. Сучасні світові тенденції, такі як глобалізація та підвищення важливості знань, впливають на методи управління персоналом. Глобалізація та перетворення окремих національних ринків у єдиний світовий ринок призводять до скорочення вільних ринкових можливостей та зростання конкурентної боротьби, що вимагає підвищеної конкурентоспроможності [8].

Ефективне управління персоналом є однією з ключових складових для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Принципи управління персоналом, як основоположні ідеї управлінської діяльності, еволюціонують з плином часу.

У другій половині ХХ століття виникло численне розмаїття шкіл кадрового менеджменту [6], що робить ускладненою чітку класифікацію цих принципів. Таким чином, можна говорити про парадигмальну спрямованість змін у домінуючих концептуальних схемах управлінського мислення [7].

Суть розвитку персоналу. За словами Й. Шумпетера, «щоб сформулювати будь-яку проблему, спочатку потрібно мати образ певної взаємозалежної сукупності явищ, як об'єкта, вартого нашої аналітичної уваги» [6, с. 41]. При цьому «теоретичне дослідження призначене для відкриття нових фактів і закономірностей, а онтологічний аналіз - виявлення прихованих передумов, що лежать в основі відповідних теорій, відтворення їх реального контексту і смислу» [7, с. 6-7].

За результатами досліджень, розвиток персоналу підприємства визначає конкретні очікування стосовно його майбутньої структури [1, с. 36-37]. У цьому контексті структура персоналу формується відповідно до цих очікувань. Розробка і реалізація розвитку персоналу розглядаються як процес спрямованих змін у цій структурі. Мета та напрямок розвитку персоналу підприємства визначаються внутрішніми та зовнішніми чинниками і вплив цих чинників, які можна визначити як "соціальний і інституціональний контекст", є зовнішніми умовами розвитку [7, с. 44]. За Д. Нортон, економіка може розглядатися як теорія вибору, але вона не враховує контекст, в якому приймаються ці вибори [9, с. 25].

Для аналізу, організації, планування, мотивації, обліку та контролю управління персоналом на підприємстві всі працівники компанії класифікуються за рядом характеристик. Характеристики, за якими класифікують працівників на підприємстві, можуть включати наступні аспекти:

1. Професійна кваліфікація. Визначає рівень знань, навичок і досвіду, необхідний для виконання конкретних обов'язків на робочому місці. Професійна кваліфікація може бути високою, середньою або низькою.

2. Посадовий рівень. Вказує на ступінь ієрархічного розташування працівника у компанії. Наприклад, це може бути виконавчий директор, менеджер середнього рівня, фахівець, робітник тощо.

3. Функціональна область. Вказує на область діяльності, до якої відноситься працівник. Наприклад, це може бути виробництво, маркетинг, фінанси, персонал, продажі тощо.

4. Стаж роботи. Визначає, скільки часу працівник працює на підприємстві або в даній галузі. Стаж може бути виражений у роках або місяцях.

5. Освіта і навчання. Вказує на освітній рівень та спеціалізацію працівника. Це може включати вищу освіту, післядипломну підготовку, курси, тренінги тощо.

6. Компетенції і навички. Описує, які конкретні навички та компетенції має працівник, які можуть бути важливими для виконання його обов'язків.

7. Результативність і досягнення. Визначає досягнення та успіхи працівника на робочому місці, його внесок у досягнення цілей підприємства.

8. Ставлення до роботи. Оцінює ставлення працівника до своєї роботи, його мотивацію та залученість до виконання завдань.

9. Культурна та соціальна адаптованість. Визначає, наскільки працівник інтегрований у корпоративну культуру підприємства та спільноту колег.

10. Спеціальні характеристики. Це можуть бути додаткові аспекти, які важливі для конкретної галузі або підприємства, такі як ліцензії, сертифікати, мовні навички тощо.

Ці характеристики допомагають підприємству аналізувати і класифікувати свій персонал, щоб краще розуміти, які працівники є найбільш відповідними для конкретних ролей та завдань, а також для планування навчання та розвитку персоналу.

Основні робітники прямо беруть участь у створенні продукції і беруть участь у технологічних процесах виробництва. Допоміжний персонал обслуговує обладнання та робочі місця у виробничих цехах або працює у допоміжних цехах і господарствах. Фахівці та керівники включають в себе працівників, які обіймають посади керівників підприємств, їх структурних підрозділів і мають повноваження приймати управлінські рішення та організовувати їх виконання (наприклад, директор, менеджер, головний бухгалтер, головний механік і так далі). Крім того, до фахівців належать ті, які організовують виробничі процеси та керують ними. Фахівці можуть займатися інженерно-технічними та економічними справами (інженери, нормувальники, економісти, бухгалтери). Службовці - це працівники, які забезпечують підготовку та оформлення документів, а також проводять облік,

контроль, господарське обслуговування та інші операції (касири, обліковці, діловоди, секретарі тощо).

Характеристика структури персоналу на підприємстві полягає у визначенні відсоткового співвідношення різних категорій працівників до загальної кількості працівників. Цей розподіл враховує особливості конкретної галузі. Наприклад, у сфері харчової промисловості, де значна частина робочих операцій пов'язана з обробкою сировини, її сортуванням, зберіганням і транспортуванням, допоміжний персонал буде складати більшу частку, ніж у сфері машинобудування. Крім того, структура персоналу може бути проаналізована окремо для кожного підрозділу і враховувати різні характеристики (наприклад: стать, вік, освіта, професія і так далі). Під терміном «професія» мається на увазі типовий вид діяльності, який вимагає конкретних теоретичних знань і практичних вмінь для виконання певних видів робіт. Наприклад, «токарь», «слюсар» і «економіст» - це приклади професій. Вище вказані професії можуть бути поділені на більш конкретні категорії, такі як «слюсар-складальник» або «маркетолог» і «фінансист».

Рівень освоєння певної професії або спеціальності визначається присвоєнням відповідної кваліфікації. Робітники оцінюються за розрядами, які встановлюються в залежності від їхньої теоретичної та практичної підготовки. У випадку фахівців і службовців, рівень кваліфікації, зазвичай, визначається на підставі їхньої спеціалізованої освіти з подальшими коригуваннями на основі результатів атестації. Фахівці також можуть бути розподілені за кваліфікаційними категоріями, такими як «спеціаліст 1-ї, 2-ї, 3-ї категорії» або «без категорії».

Персонал на підприємстві можна розглядати з різних точок зору, враховуючи різні ознаки:

- організаційна структура відображає, як розподілений персонал за структурними підрозділами підприємства;
- функціональна структура описує, як виконуються управлінські функції різних працівників підприємства;

- компетентно-правова структура вказує, як персонал бере участь у творчому процесі господарської діяльності підприємства з урахуванням їх компетентності і правових обов'язків.
- соціальна структура аналізує трудовий колектив за різними соціальними критеріями, такими як стать, вік, професія, кваліфікація, національність, освіта тощо;
- штатна структура визначає склад структурних підрозділів, перелік посад, а також розміри посадових окладів і фонд оплати праці;

У системі управління персоналом існують різні ролі та функції, які виконуються різними структурними підрозділами та особами в організації. Основні ролі в системі управління персоналом включають:

1. Топ-менеджмент (верхній рівень керівництва):

- Визначення стратегічних цілей: топ-менеджмент визначає стратегічні цілі організації, включаючи цілі, пов'язані з управлінням персоналом;
- Забезпечення ресурсів: топ-менеджмент забезпечує необхідні ресурси для реалізації стратегій управління персоналом;
- Моніторинг та оцінка: верхній рівень контролює і оцінює результати управління персоналом та внесені зміни;

2. Керівництво середнього рівня:

- Планування і розвиток персоналу: менеджери середнього рівня відповідають за планування і розвиток персоналу відповідно до стратегії компанії;
- Розробка політик та процедур: вони розробляють політики та процедури управління персоналом, які відповідають стратегічним цілям;
- Керування змінами: менеджери середнього рівня координують процеси змін в управлінні персоналом та сприяють їхньому впровадженню;

3. Служба управління персоналом (HR-відділ):

- Набір та відбір персоналу: HR-відділ відповідає за набір і відбір нових співробітників;
- Навчання та розвиток: він організовує тренінги та розвиток персоналу для покращення їхніх навичок та компетенцій;
- Оцінка та управління винагородами: HR-відділ встановлює систему оцінки та винагороди для співробітників;
- Управління відносинами з персоналом: вирішує питання відносин між співробітниками та вирішує конфлікти;

Функції та відповідальності можуть розподілятися між цими різними рівнями та структурними підрозділами відповідно до конкретних потреб і стратегій організації. Результатом діяльності цих ролей та функцій є забезпечення належного управління персоналом, залучення та розвиток висококваліфікованих працівників і забезпечення виконання стратегічних цілей компанії.

Управління персоналом займає важливе положення в загальній системі корпоративного управління. З методологічної точки зору, цей сектор володіє власною термінологією, специфічними показниками та характеристиками функціонування, а також використовує спеціалізовані процедури та методи.

Ринкові умови насамперед встановлюють свої умови для діяльності будь-якого підприємства, супроводжуючи її вимогами, які досі залишаються невідомими. Ці вимоги пов'язані із здобуттям та збереженням клієнтів, оперативним реагуванням на попит та вмінням адаптуватися до непередбачуваних змін у функціональних обов'язках. Швидкий ритм комерційної діяльності вимагає від кожного працівника постійного самовдосконалення та розвитку власних навичок.

Система стимулювання та мотивації співробітників значно ускладнилася через введення короткострокових контрактів, різноманітних попередніх умов і жорстку прив'язку матеріальних заохочень до фінансових результатів та інших факторів. Можна зробити обґрунтований висновок, що без ефективної системи управління персоналом керівництво підприємства не в змозі вирішувати виникаючі нові завдання і проблеми. Враховуючи важливість правильного

підбору та мотивації команди професіоналів, можна стверджувати, що вона здатна успішно впоратися навіть із найскладнішими викликами та проблемами. У зворотному випадку, якщо колектив виявляє апатію, схильний до внутрішніх конфліктів та негативної конкуренції, навіть прибутковий проєкт може зазнати невдачі.

У загальному контексті, система управління персоналом означає сукупність методів, підходів, процедур і технологій, які застосовуються в організації для взаємодії з кадрами, які працюють у ній. Загальна структура системи управління персоналом наведена на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 - Схема загальної системи управління персоналом бізнес-організації [створено автором]

Система управління персоналом підприємства включає в себе різні етапи роботи з працівниками, а також містить об'єкти та суб'єкти. Об'єктами є працівники, проєктні та робочі групи, а також колектив підприємства в цілому. Суб'єктами таких систем виступають функціональний та лінійний управлінський персонал.

Системний підхід відображає взаємозв'язки та залежності між різними аспектами управління персоналом і включає в себе розробку кінцевих цілей, визначення шляхів досягнення цих цілей та створення відповідних механізмів управління. Ці механізми забезпечують комплексне планування, організацію та стимулювання роботи з персоналом на підприємстві.

Основні характеристики системи управління персоналом включають складність, ймовірнісний характер зв'язків, подільність, ієрархічність, емерджентність, динамізм, стійкість та полікритеріальність.

Система управління персоналом поділяється на етапи, що представлені на рисунку 1.2 та елементи, які взаємодіють між собою за певним алгоритмом. Вона має послідовну структуру, де різні рівні підпорядковуються один одному.

В системі існують вхідні та вихідні компоненти, які взаємодіють із середовищем. Вхідні компоненти дозволяють середовищу впливати на систему, в той час як вихідні компоненти дозволяють системі впливати на середовище. Зовнішні взаємодії системи реалізуються через ці вхідні та вихідні елементи, і вони визначають функції системи.



Рисунок 1.2 - Алгоритм загальної системи управління персоналом бізнес-організації [створено автором на основі досліджуваної літератури]

Зауважимо, що система управління персоналом може функціонувати автономно, але в той же час вона залежить від свого середовища. Також важливими характеристиками системи управління персоналом є її адаптивність і

здатність до самоорганізації. Щоб бути адаптивною, система повинна володіти запасом ресурсів, які забезпечують її виживання в змінних умовах.

Система управління персоналом водночас є керованою, оскільки у неї є суб'єкт управління, який входить в її склад. Рівень керованості системи залежить від того, наскільки комплексно вона охоплює процеси, а також від ефективності використовуваних методів та інструментів управління.

При класифікації цілей, які система управління персоналом прагне досягти, можна об'єднати різні напрямки в декілька великих категорій [12]:

1. Економічні цілі, спрямовані на збільшення кінцевого прибутку.
2. Науково-технічні цілі, спрямовані на підвищення продуктивності та інновацій.
3. Комерційно-виробничі цілі, спрямовані на збільшення обсягів виробництва та реалізації.
4. Соціальні цілі, спрямовані на створення комфортних умов праці.

Завдання системи управління персоналом включають:

1. Забезпечення компанії кваліфікованими співробітниками.
2. Реалізація потенціалу колективу.
3. Підтримка комфортних умов праці.
4. Розвиток позитивних персональних навичок у колективі.
5. Зміцнення стабільності колективу.
6. Створення можливостей для кар'єрного зростання співробітників.

Зазначимо, що конкретні цілі системи управління персоналом можуть різнитися в залежності від специфіки діяльності організації, обсягів виробництва, стратегічних завдань та інших факторів. Загальна мета системи управління персоналом організації полягає в забезпеченні організації відповідним персоналом, ефективному використанні його потенціалу та професійному й соціальному розвитку співробітників.

Системний підхід до управління персоналом визначає, що будь-яка система, навіть якщо вона складається з окремих компонентів, є інтегрованим цілим. Цей підхід дозволяє розглядати систему управління персоналом як

комплекс взаємопов'язаних функцій, об'єднаних спільною метою для розкриття їх внутрішніх та зовнішніх відносин і для постійного вдосконалення цієї системи. Система управління персоналом підприємства включає ряд підсистем, включаючи планування та найм персоналу, оцінювання персоналу, розстановку персоналу, адаптацію та розвиток персоналу, стимулювання персоналу, облік, правове та інформаційне забезпечення. Кожна з цих підсистем працює для досягнення загальних цілей управління персоналом підприємства.

Основні функції системи управління персоналом бізнес-організації в контексті її підсистем подані в таблиці А.1.

У процесі вивчення поняття та складових підсистеми управління персоналом в загальній системі управління бізнес-організацією можна визначити ключові аспекти, що відіграють важливу роль у успішному функціонуванні підприємства. Підсистема управління персоналом є необхідною складовою загальної системи управління і відображає важливу роль у досягненні стратегічних цілей організації.

По-перше, аналіз цієї підсистеми показує, що вона включає в себе різні компоненти, такі як планування, найм, оцінювання, стимулювання, та інші. Кожна з цих складових грає важливу роль у забезпеченні високої ефективності працівників та досягненні конкурентних переваг на ринку.

По-друге, важливо враховувати, що управління персоналом включає в себе не лише адміністративні аспекти, а й соціальні та психологічні аспекти взаємодії з працівниками. Розуміння цих аспектів допомагає покращити міжособистісні відносини на робочому місці та підвищити задоволеність працівників.

По-третє, підсистема управління персоналом в бізнес-організації є невід'ємною частиною загальної системи управління та сприяє досягненню стратегічних цілей компанії. Вона забезпечує правильний підбір та розвиток персоналу, що в свою чергу сприяє стійкому росту бізнесу.

У підсумку, підсистема управління персоналом в загальній системі управління бізнес-організацією є критично важливою для досягнення успіху та конкурентоспроможності. Аналіз та розуміння її складових допомагають

оптимізувати роботу працівників та забезпечити ефективну реалізацію стратегічних завдань компанії.

1.2 Сутність та види стратегії управління персоналом в сучасному контексті діяльності бізнес-організацій

Зміни в економічній та політичній системі України створюють широкий спектр можливостей, але водночас несуть серйозні ризики для кожного індивіда, роблять його життя менш передбачуваним. У такому контексті управління персоналом набуває особливого значення, оскільки воно дозволяє вирішувати різноманітні завдання, пов'язані з адаптацією людини до нових зовнішніх умов. Загалом, аналіз сучасної економічної літератури показує, що поняття «управління персоналом» не має єдиної визначеності і тому розглянемо основні найпоширеніші його визначення (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Сутність поняття «управління персоналом» [розроблено автором]

| Автори | Сутність поняття |
|------------------|---|
| В. П. Галенко | Управління персоналом включає в себе комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, спрямованих на забезпечення ефективності трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства [6, с. 66]. |
| Л. В. Балабанова | Управлінням персоналом визнається процес, що охоплює планування, підбір, підготовку, оцінку, навчання та мотивацію персоналу з метою ефективного використання його потенціалу та досягнення цілей як підприємства, так і працівників [13, с. 70]. |
| М. О. Меньшикова | Управління персоналом представляє собою комплекс механізмів, принципів, форм і методів взаємодії, спрямованих на формування, розвиток та управління персоналом організації через різні напрямки та види діяльності [14, с. 44]. |
| О. М. Шпакова | Управління персоналом визнається соціально-економічною системою в організації, головними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних |

| | |
|---------------------|--|
| | умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин [15, с. 7]. |
| С. К. Мордовин | Управління персоналом включає в себе послідовні дії, спрямовані на щоденне оперативне управління людськими ресурсами організації [6, с. 76]. |
| Л. І. Михайлова | Управління персоналом охоплює усі управлінські рішення і види діяльності, пов'язані з організацією впливу на працюючих на підприємстві [14, с. 29]. |
| О. В. Крушельницька | Управління персоналом визначається як діяльність, спрямована на вирішення службових проблем, підтримку розвитку персоналу та кожного окремого працівника, поліпшення умов праці [16, с. 52]. |

Відповідно до підходів, які були представлені вище, поняття «управління персоналом» може мати різні інтерпретації. Одні автори акцентують увагу на меті та методах, спрямованих на досягнення цілей, тобто відзначають організаційний аспект управління, тоді як інші висвітлюють змістовну сторону, яка включає функціональний аспект управління.

Загальний висновок, який робимо на основі наведених визначень, полягає в тому, що управління персоналом представляє собою цілеспрямовану діяльність керівного складу підприємства, спрямовану на розробку концепцій, стратегій управління людськими ресурсами та методів для їх впровадження. Це системний і планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних заходів, організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов для нормального розвитку та використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства [15].

З цього висновку підсумуємо, що основними складовими управлінської системи є: підбір персоналу, адаптація персоналу, оплата праці, оцінка ефективності персоналу, корпоративна культура, наукова організація праці, організаційне проектування, кадрове діловодство.

Узагальнюючи, можна сказати, що стратегія означає довгостроковий курс розвитку підприємства та шляхи досягнення його цілей, що визначаються самим підприємством на основі його власних розглядів [17, с. 67]. Система стратегічного управління на будь-якому підприємстві включає в себе цілі, стратегії, вхідні ресурси, зовнішні фактори та результати. Окрім матеріальних ресурсів, трудові

ресурси грають важливу роль у розвитку підприємства, що забезпечують його ефективну діяльність.

Наукові дослідження показують, що термін «стратегія управління персоналом» з'явився у країнах Західної Європи внаслідок погіршення економічної ситуації на початку 80-х років ХХ століття на підприємствах цих країн. Це, в свою чергу, призвело до потреби розробки нового стратегічного підходу до управління персоналом, його розвитку та впровадження в діяльність підприємств.

За В. Г. Щербаком, стратегію управління персоналом можна описати як пріоритетний, якісно і кількісно визначений напрямок дій, який здійснюється в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Цей напрямок дій необхідний для досягнення довгострокових цілей створення високопрофесійного, відповідального та згуртованого колективу, з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства і його ресурсних можливостей [18].

Основною метою стратегічної системи управління персоналом є сприяння розвитку підприємства, завдяки ефективному використанню ресурсів людського капіталу. При створенні стратегії управління персоналом головним завданням є врахування та передбачення майбутніх змін і тенденцій, обґрунтування змін, спрямованих на стійкий розвиток.

Стратегія управління персоналом представляє собою найважливішу складову загальної стратегії організації. Вона виражається у формі довгострокової програми конкретних дій з впровадження концепції розвитку і використання потенціалу персоналу організації з метою забезпечення її стратегічної конкурентної переваги [16, с. 33].

Після аналізу наукових підходів можна визначити основні принципи, на яких повинна базуватися кадрова стратегія організації:

1. Організація розглядає свій персонал як важливий ресурс, спроможний забезпечити конкурентні переваги і досягнення лідерських позицій через планування та оптимальне використання, розвиток і підвищення якості робочої сили.

2. Управління персоналом організації ґрунтується переважно на економічних і соціально-психологічних методах і відіграє ключову роль на всіх рівнях управління. Лінійні керівники відповідають за управління персоналом, а служби управління персоналом надають методичну підтримку та координацію управління персоналом, виступаючи в ролі консультантів лінійного керівництва.

3. Персонал розглядається як вклад, здобутий в процесі конкурентної боротьби, і витрати на персонал розглядаються як довгострокові інвестиції у розвиток організації. Персонал є носієм корпоративної культури і цінностей організації та сприяє створенню позитивного іміджу організації, що сприяє розвитку її потенціалу та створює довіру та прийнятність в суспільстві на різних рівнях.

4. Організація спрямована на встановлення довгострокових трудових відносин з кожним співробітником, які базуються на дотриманні законодавства та дозволяють співробітникам повністю розвивати свій професійний потенціал та постійно покращувати його відповідно до потреб організації та їх власних компетенцій.

5. Стратегія управління персоналом повинна бути інтегрована в загальну корпоративну стратегію. Управління персоналом повинно активно брати участь у формуванні корпоративної стратегії, а не лише в її реалізації.

У кожному конкретному випадку, стратегія управління персоналом може включати не всі, а лише окремі її компоненти. При цьому, вибір конкретних компонентів залежить від загальних цілей та стратегії організації в цілому, а також від цілей та стратегії управління персоналом безпосередньо. Як результат, менеджер має можливість гнучко формувати стратегію управління персоналом.

Стратегія управління персоналом стає необхідною, коли потрібно структурувати роботу з персоналом компанії, переходячи від вирішення поточних завдань до систематичної та результативної діяльності, з урахуванням пріоритетів та розрахунком інвестицій.

Систематизація стратегічного управління персоналом наведена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Систематизація стратегічного управління персоналом
[розроблено автором на основі досліджених матеріалів]

| Автор | Концептуальні підходи |
|------------------|--|
| А. Я. Кібанов | Стратегія управління персоналом визначає плани, напрямки дій, послідовність рішень та методи, що використовуються для оцінки, аналізу та створення ефективної системи впливу на персонал. Вона служить інструментом для реалізації стратегії розвитку організації [19, с. 33] |
| Т. Ю. Базаров | Стратегія управління персоналом – це конкретний набір основних принципів, правил та цілей у взаємодії з персоналом, що адаптується залежно від типу організаційної стратегії, резервів в кадровому потенціалі та типу кадрової політики [16, с. 23] |
| Ю. А. Ципкін | Стратегія керівництва співробітниками фірми – це загальний курс дій керівництва фірми стосовно їхніх працівників. Вона включає в себе набір критеріїв, принципів, методів та форм організаційної поведінки, спрямованих на реалізацію стратегії розвитку фірми [18, с. 55] |
| Дж. М. Іванцевич | Стратегія управління персоналом – це напрямок, досягнення якого спрямоване на високопоставлені керівники фірми протягом тривалого періоду [20, с. 4] |
| І. Г. Іщенко | Кадрова стратегія – це набір основних принципів роботи з персоналом, які визначаються з урахуванням типу організації та кадрової політики [18, с. 35] |
| Н. Н. Богдан | Стратегія в сфері управління персоналом представляє собою набір мет цілей і правил, що визначають специфіку роботи з кадровим складом та адаптовані під кадрову політику [17, с. 30] |
| Ф. І. Хміль | Стратегія управління персоналом – це комплекс довгострокових підходів до управління працевлаштуванням в організації [13, с. 24] |
| М. Армстронг | Стратегічне управління людськими ресурсами визначається як підхід до прийняття рішень, стосовно намірів і планів компанії у сфері трудових відносин, а також при формуванні політики і практики у сфері найму, навчання, розвитку, оцінки роботи персоналу і міжособистісних відносин [13, с. 71] |
| Л. І. Лукичова | Стратегія управління персоналом – це чітко визначений, пріоритетний напрямок дій, розроблений керівництвом організації, спрямований на досягнення довгострокових цілей у створенні високопрофесійного, відповідального і сплаченого колективу, при цьому враховуються стратегічні завдання організації та її ресурсні можливості [21, с. 51] |
| О. В. Сардак | Стратегія управління персоналом підприємства представляє узагальнену модель стратегічної поведінки, що визначає план та спрямованість управлінських дій у сфері персонал-маркетингу з метою піднесення підприємства до бажаної позиції на ринку праці і досягнення своїх стратегічних цілей [22, с. 26] |

Підсумовуючи, зазначимо, що дані визначення мають певні відмінності у формулюванні, проте мають спільну думку, що стратегія управління персоналом

– це комплекс заходів спрямованих на ефективне управління людськими ресурсами.

Існуючі концепції стратегічного управління персоналом можна логічно об'єднати в чотири основні групи (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Концепції стратегічного управління персоналом
[сформовано автором на основі досліджених джерел]

| Концепції | Характеристики |
|--|---|
| Орієнтованість на людину | Ця група концепцій ставить працівників в центр уваги управління персоналом. Акцент робиться на залученні, розвитку та задоволеності персоналу. Головна ідея полягає в тому, що задоволені, мотивовані та залучені працівники сприяють досягненню стратегічних цілей компанії. |
| Орієнтованість на результати | Ця група концепцій покладає акцент на досягнення конкретних стратегічних результатів через управління персоналом. Визначення конкретних цілей, ключових показників ефективності та мірильних показників є ключовими аспектами. Управління результатами передбачає моніторинг, вимірювання та звітування про досягнуті результати. |
| Орієнтованість на культуру та цінності | Ця група концепцій відзначає важливість створення організаційної культури та цінностей, які підтримують стратегію підприємства. За цими концепціями, культура підприємства та цінності визначають, як персонал повинен діяти, щоб досягти стратегічних цілей. Сприяння внутрішній згоді та розумінню цінностей організації є ключовим завданням. |
| Орієнтованість на технології | Ця група концепцій акцентує увагу на використанні сучасних технологій та інновацій у сфері управління персоналом. Застосування різноманітних HR-технологій, аналіз даних, штучний інтелект, та інші інструменти можуть сприяти вирішенню стратегічних завдань управління персоналом. Ефективне використання технологій може полегшити найм, розвиток, оцінку та звітування в галузі управління персоналом |

На момент написання даної роботи найбільш поширеними і деталізованими є концепції орієнтованість на результат, які вказують на те, що

стратегічне управління персоналом залежить від загально-корпоративного стратегічного управління. Проте в окремих дослідницьких підходах, таких як Базарова Т.Ю., Єр'оміна Б.Л., Іщенко І.Г., Богдана Н.Н., Могилевкіна Є.А., оскільки розроблена стратегія повинна визначати основи формування HR-політики.

Ідея переважання стратегії управління персоналом, яка є характерною для концепцій стратегічного домінування, підкреслює важливість людських ресурсів, що в останні роки набуває ще більшого значення, і актуалізує питання, пов'язані зі стратегічним управлінням персоналом. Проте не можна розглядати домінування стратегічного управління персоналом над загально-корпоративним стратегічним управлінням як логічне рішення.

У наукових підходах, що входять в рамки концепції стратегічної нейтральності, акцентується виключно на стратегічних напрямках, рішеннях і цілях управління персоналом, ігноруючи їх зв'язок з загально-корпоративним стратегічним управлінням, що не є раціональним.

Найбільш обґрунтованими і сучасними в контексті управління підприємствами є концепції стратегічного паритету. Вони акцентують увагу на спільних цілях підприємства та цілях в сфері управління персоналом.

Існує кілька основних стратегій управління персоналом, які є популярними в сучасних організаціях. Ось чотири найбільш поширені стратегії управління персоналом [23]:

1. Стратегія розвитку персоналу (Talent Development Strategy):

- Суть: Ця стратегія передбачає акцент на розвитку і підвищенні кваліфікації існуючого персоналу. Організація інвестує в навчання, тренінги та розвиток працівників з метою підвищення їх ефективності та залученості.
- Підходи: Навчання та розвиток, планування кар'єри, програми стажування та менторства.

2. Стратегія управління талантами (Talent Management Strategy):

- Суть: Ця стратегія спрямована на залучення та утримання висококваліфікованих та обдарованих співробітників. Організація активно шукає таланти на ринку праці та створює умови для їхнього розвитку та збереження.
- Підходи: Рекрутинг, утримання талантів, розвиток лідерства, планування кар'єри.

3. Стратегія робочого середовища (Workplace Culture Strategy):

- Суть: Ця стратегія фокусується на створенні позитивного корпоративного середовища та організаційної культури. Вона сприяє залученню та задоволеності працівників, а також підтримує баланс між роботою та особистим життям.
- Підходи: Розвиток організаційної культури, підтримка балансу роботи та життя, сприяння взаємодії та співпраці.

4. Стратегія оптимізації робочої сили (Workforce Optimization Strategy):

- Суть: Ця стратегія спрямована на оптимізацію робочої сили, зокрема, на автоматизацію та ефективне управління персоналом. Вона може включати в себе такі аспекти, як зменшення штату, перепланування, роботизацію тощо.
- Підходи: Аналіз робочої сили, роботизація, оптимізація процесів.

Вибір між різними стратегіями управління персоналом в організації зазвичай залежить від кількох факторів, які можуть включати в себе наступні аспекти:

1. Специфіка бізнесу і галузі: Характер і особливості бізнесу можуть визначити, яку стратегію краще вибрати. Наприклад, в галузях, де інновації та швидкі зміни важливі, стратегія розвитку персоналу може бути більш підходящою, тоді як в більш стабільних сферах оптимізація робочої сили може бути більш раціональною.
2. Цілі та стратегія організації: Специфічні цілі та стратегія організації можуть визначити необхідність конкретної стратегії управління персоналом. Якщо

компанія має амбіції створити сильну бренд-культуру, то стратегія робочого середовища може бути важливою.

3. Ринкова конкуренція та доступність талантів: Залежно від рівня конкуренції на ринку та доступності висококваліфікованих працівників, організація може обирати стратегії, спрямовані на залучення та утримання талантів (стратегія управління талантами) або на розвиток власного персоналу (стратегія розвитку персоналу).
4. Економічні обставини та фінансові ресурси: Доступні фінансові ресурси можуть обмежувати можливості в інвестуванні в дорогі програми розвитку персоналу. Економічні фактори та фінансова стійкість організації грають важливу роль у виборі стратегії.
5. Соціокультурні фактори: Соціальні та культурні аспекти внутрішньої організаційної культури, прагнення співробітників до розвитку, їхні власні цінності та очікування можуть впливати на вибір стратегії управління персоналом.
6. Зовнішнє середовище та регулюючі фактори: Зміни в законодавстві, вимоги стосовно регулювання, а також зовнішні фактори, такі як демографічні тенденції або технологічний прогрес, можуть також впливати на вибір стратегії управління персоналом.

Обираючи між цими стратегіями, організація повинна враховувати всі ці фактори та забезпечити відповідність своїй місії, цілям та можливостям.

Обрана стратегія управління персоналом залежить від конкретних цілей та потреб організації, її галузі, ринкової ситуації та багатьох інших факторів. Більше того, організації можуть комбінувати різні стратегії, щоб досягти оптимальних результатів управління персоналом [1, с. 8].

У контексті стратегічного управління, людський потенціал організації можна виміряти за здатністю або компетентністю працівника, які визначають результати, і за їх мотивацією до праці, що визначається мотивами та поведінкою працівника.

Розробка та впровадження стратегії управління персоналом повинні враховувати напрямки змін і виконуватися з використанням сучасних управлінських методів [24, с. 23].

Процес розробки та втілення стратегії повинен відповідати наступним вимогам:

1. Визначення пріоритетних внутрішніх процесів, необхідних для успішної реалізації стратегії.
2. Перетворення цілей внутрішніх процесів у реальну створену вартість та їх управління.
3. Чітке формулювання та поінформованість співробітників.
4. Узгодження ресурсів підприємства з розробленими стратегіями для досягнення максимальної вигоди.
5. Визначення та вирішення проблем, пов'язаних із реалізацією стратегії [24].

Для забезпечення стійкого розвитку підприємства у відношенні до його персоналу, підприємства використовують різні стратегії, такі як інвестування, стимулювання та залучення.

Запровадження стратегічного управління персоналом на сучасних підприємствах супроводжується рядом проблем, таких як низький рівень підготовки персоналу у сфері стратегічного управління, опір стратегічним змінам та інноваціям, обмежені фінансові ресурси, нескоординована система мотивації персоналу, занижена роль персоналу на підприємстві та недосконалість законодавства з питань управління персоналом [14, 15].

Для зменшення ризику під час використання будь-якої стратегії управління персоналом, потрібно розробляти та впроваджувати відповідні коригувальні заходи, спрямовані на зміцнення конкурентної позиції підприємства.

У сучасних умовах глобалізації ринкових відносин і підвищеної конкуренції, розвиток підприємства стає можливим лише завдяки впровадженню стратегічного управління. У цьому контексті персонал розглядається як об'єкт стратегічного управління, оскільки людський капітал може створювати додаткову

цінність для підприємства і забезпечувати конкурентні переваги. Оцінка людського потенціалу організації базується на оцінці здатності, компетентності працівників і їх мотивації до праці.

Стратегія управління персоналом формулюється з урахуванням інтересів як керівництва організації, так і її персоналу. Вона передбачає визначення цілей управління персоналом, що означає врахування економічних аспектів разом із потребами та інтересами працівників при прийнятті рішень у сфері управління персоналом. Крім того, вона включає в себе формування ідеології та принципів кадрової роботи.

Ефективність стратегії управління персоналом визначається тим, наскільки успішно співробітники організації використовують свій потенціал для досягнення поставлених цілей, і наскільки ці цілі досягаються.

Управління персоналом в сучасному контексті є однією з ключових складових успіху будь-якої бізнес-організації. Сутність та види стратегій управління персоналом визначаються потребами та завданнями конкретної організації, а також її галуззю та ринковою ситуацією.

1.3 Методичні аспекти оцінки та аналізу ефективності стратегії управління персоналом бізнес-організації

Управління персоналом включає в себе використання різних методів або способів для впливу на співробітників з метою досягнення конкретних управлінських цілей, які важливі для функціонування всієї компанії. Ці методи можна класифікувати різними способами, в залежності від їх характеру.

Дослідження в цій області вказує на такі основні методи, як:

1. Методи стимулювання, що пов'язані з задоволенням потреб співробітників.

2. Методи інформування, які передбачають надання співробітникам інформації, що дозволяє їм самостійно формувати свою організаційну поведінку.

3. Методи переконання, які включають безпосередній цілеспрямований вплив на внутрішні цінності і переконання людини.

4. Методи адміністративного примусу, які базуються на використанні загрози або санкцій.

Загалом наука і практика менеджменту розвинули три основні групи методів управління персоналом в організаціях (див. рис. 1.3).

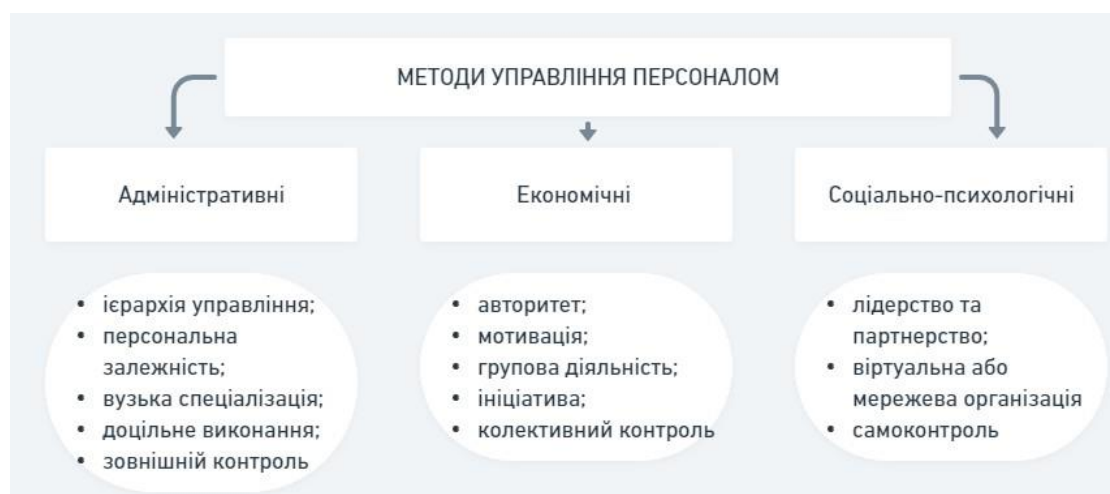


Рисунок 1.3 – Основні методи управління персоналом [створено автором на основі досліджуваних матеріалів]

Організаційно-розпорядчі методи, також відомі як адміністративні методи, базуються на застосуванні влади і нормативного регулювання трудової діяльності співробітників. Зазвичай ці методи виражаються через видання наказів, розпоряджень, або вказівок та орієнтовані на такі мотиви, як почуття обов'язку, розуміння необхідності дотримання трудової дисципліни і бажання працювати в конкретній організації. Адміністративні методи мають прямий характер впливу - всі накази і розпорядження керівництва повинні бути обов'язково виконані.

До економічних методів можна віднести всі прийоми матеріальної стимуляції персоналу. Головним економічним методом є оплата праці, включаючи частки в прибутку, системи заохочення за продуктивність і якість роботи, а також санкції у формі відрахувань і штрафів. До цієї категорії також входять елементи соціального забезпечення персоналу, такі як оплата харчування,

проїзду і надання медичного страхування. Застосування економічних методів обґрунтовано їхньою ефективністю. Інвестування у матеріальну стимуляцію повинно призводити до прибутку, забезпечуючи підвищення якості роботи.

Соціально-психологічні методи ґрунтуються на принципах психології і соціології. Одним із найбільш значущих результатів використання психологічних методів є зменшення особистісних конфліктів. Крім того, вони дозволяють керувати кар'єрним розвитком кожного співробітника і формувати корпоративну культуру на основі ідеалізованого зразка співробітника. Соціологічні методи допомагають визначити місце кожного працівника в колективі, виявити неофіційних лідерів та вирішити виробничі конфлікти.

При детальному розгляді характеристик і призначення методів, слід враховувати, що адміністративні методи характеризуються безпосереднім і обов'язковим впливом, вони вимагають від співробітників обов'язкового виконання і не допускають вільний вибір, накладаючи санкції за порушення. Економічні і соціально-психологічні методи мають більш непрямий характер впливу і не передбачають жорстких обов'язків та чітких строків впливу. Вони допускають в межах визначених параметрів індивідуальний вибір і поведінку, яка в значній мірі залежить від особистих характеристик співробітників. Оцінка точного впливу та кінцевого результату використання цих методів є складною, проте загалом ці методи, зокрема економічні, відіграють ключову роль у сфері управління персоналом, як суттєвий фундамент управлінського впливу.

Технології управління представляють собою специфічний інструментарій впливу, який використовує спеціальну систему методів, прийомів і цілей.

Усі розроблені методики можна поділити на декілька груп, залежно від кінцевої мети, масштабів застосування або походження. Однак, остання з цих класифікацій вважається найбільш поширеною в системі управління персоналом. Згідно з цією класифікацією, можна виділити чотири великі групи методик управління персоналом (традиційні, галузеві, професійні, інноваційні), що представлені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 - Класифікація управління персоналом [розроблено автором на основі досліджуваної інформації]

| Показник | Характеристика |
|--------------------|--|
| Традиційні методи | Використовуються в будь-якій організаційній структурі і частково ґрунтуються на професійному досвіді, частково закріплені законодавством |
| Галузеві методи | Застосовуються у роботі спеціалізованих галузевих служб. При використанні галузевих методів управління створюється спеціальний технологічний підхід до кадрових питань, що відносяться до даної галузі |
| Професійні методи | Технології цієї категорії розробляються на замовлення компаній консалтинговими агентствами. Вони мають перевагу в тому, що можуть бути адаптовані до конкретної організації і враховувати її специфіку та потреби на конкретний період. Однак недоліками є високі витрати і відсутність універсальності, оскільки їх застосування обмежується вузькою сферою |
| Інноваційні методи | Розробляються для вирішення актуальних проблем. Для створення та впровадження подібних методів в компанії необхідна висока кваліфікація фахівців відділу управління персоналом |

Вибір конкретної методики управління розвитком персоналу має базуватися на глибокому розумінні наявних ресурсів компанії та її стратегічних завдань. Експерти рекомендують поєднувати декілька підходів у практиці, щоб максимізувати ефективність управління персоналом. Наприклад, поєднання традиційних та інноваційних методів у підборі персоналу дозволяє більш точно визначити потенційних кандидатів на вакансії та виявити лідерські якості претендентів.

Методологічні аспекти оцінки та аналізу ефективності стратегії управління персоналом [25]:

1. Визначення ключових показників ефективності: (визначення відповідних показників ефективності є основою для оцінки стратегії управління персоналом. Це можуть бути такі показники, як рівень задоволеності працівників, показники збереженості персоналу, продуктивність, кількість та якість найму, розвиток лідерства тощо);

2. Збір та аналіз даних: (для оцінки ефективності потрібно збирати та аналізувати дані, пов'язані із стратегією управління персоналом. Це включає аналіз внутрішніх та зовнішніх даних, таких як опитування працівників, звіти про кадри, фінансові показники тощо);

3. Порівняння зі стратегією інших організацій: (для отримання об'єктивного уявлення про ефективність своєї стратегії, організація може порівнювати свої результати з результатами інших компаній у відповідній галузі або схожих ринкових умовах);

4. Оцінка відповідності до цілей і стратегічних завдань: (оцінка включає аналіз того, наскільки стратегія управління персоналом відповідає загальним цілям та стратегічним завданням організації. Якщо стратегія не сприяє досягненню цілей, може бути необхідна переоцінка або коригування);

5. Оцінка вартості та виправданості витрат: (аналіз вартості впровадження та утримання стратегії в порівнянні з її позитивним впливом на результати організації допомагає визначити виправданість витрат та ідентифікувати можливість оптимізації);

6. Залучення керівництва та ключових зацікавлених сторін: (важливо включити керівництво та ключових зацікавлених сторін у процес оцінки та аналізу стратегії. Вони можуть надати своїх вражень та оцінок з огляду на стратегічну спрямованість організації);

7. Розробка плану коригування та вдосконалення: (на основі результатів оцінки розробляється план дій щодо коригування та вдосконалення стратегії управління персоналом. Він може включати в себе рекомендації, зміни та дії для поліпшення ефективності).

Оцінка та аналіз ефективності стратегії управління персоналом є постійним процесом, який допомагає організації адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища та досягати своїх стратегічних цілей.

Економічна ефективність у сфері управління персоналом полягає в досягненні організаційних цілей шляхом раціонального використання робочої

сили та інших ресурсів. Це досягається через забезпечення оптимального співвідношення між продуктивністю праці та витратами на персонал.

Традиційний підхід до оцінки економічної ефективності управління персоналом враховує взаємозв'язок між результатами праці персоналу та витратами на його утримання.

Фактори, які впливають на ефективність управління персоналом, можуть значно підвищити результативність управлінського процесу. У відношенні оцінки витрат і результатів праці, економічна ефективність потребує конкретизації, зокрема:

- досягнення певного результату в діяльності завдяки компетентному, навченому та мотивованому персоналу, який сформований завдяки реалізації вибраної кадрової політики;

- досягнення поставлених перед управлінням персоналом цілей з мінімальними фінансовими витратами;

- вибір найбільш ефективних методів управління, які забезпечують результативність самого процесу управління.

Однак, визначення ефективності управління персоналом неможливе лише через порівняння певних показників, оскільки потрібні конкретні критерії для визначення ефективності. Вибір цих критеріїв залежить від контексту (робота окремого співробітника, показники праці або характеристики всього колективу).

В наш час існує багато методів для вимірювання ефективності управління персоналом, включаючи критерії та показники якісного та кількісного характеру. Головною метою цих методів є точне визначення якості роботи персоналу та віддачі, яку підприємство отримує від свого персоналу. Сучасний підхід до оцінки визнає, що стабільність та успіх підприємства не ґрунтуються на безперервному збільшенні виробництва, а на створенні комфортних та сприятливих умов для працівників, що мотивує їх самостійно надавати підприємству корисну та віддану працю [26].

Аналіз наукових досліджень в галузі менеджменту вказує на те, що управління персоналом, з погляду досягнення ефективності, слід сприймати як

постійний, неперервний процес. Цей процес спрямований на повернення висококваліфікованих працівників та їх подальше утримання на підприємстві з метою досягнення максимально можливого результату [27]. На даний момент, відзначається відсутність однозначної методики для оцінки ефективності системи управління персоналом. Запропоновану автором методику розглянуто у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Методики для оцінки результативності та ефективності системи управління персоналом [розроблено автором]

| Методика | Оцінка | Приклад | Переваги | Недоліки |
|----------------|--|--|--|---|
| Результативний | Результати діяльності бізнес-організації | Обсяг виробленої продукції, якість виробленої продукції, величина прибутку, рентабельність, собівартість виробленої продукції, період окупності капіталовкладень і інші аналогічні показники | Перетин із кінцевими результатами функціонування організації | Успіх діяльності не обмежується лише ефективністю персоналу, а також залежить від таких факторів, як, наприклад, успішне впровадження інноваційних технологій |
| Функціональний | Функціональні підсистеми управління персоналом | Задоволення потреб в кадрах; організація роботи і мотивація персоналу; розвиток співробітників; оцінка працівників. | Легкість використання та доступність для використання | Відсутність відповідальності за кінцевий результат і невеликий інтерес персоналу у результаті. |
| Порівняльний | Витрати та доходи, пов'язані з управлінням персоналом. | Розходи на одного працівника, прибуток на одного працівника. | Визначення свого становища порівняно з конкурентами та виявлення слабких сторін у керуванні персоналом | Високі витрати через залучення консультантів та складність порівняння через суттєві різниці у сферах діяльності компаній. |
| Ресурсний | Якість | Результативність праці, відсоток оплати праці у витратах на виробництво, трудомісткість виробництва, | Враховуються різниці у характеристиках роботи для виробництва різних видів продукції | Не враховується елемент ринкової діяльності організації |

Кінець таблиці 1.5

| | | | | |
|--------------|------------|---|--|---|
| Ресурсний | Якість | Результативність праці, відсоток оплати праці у витратах на виробництво, трудомісткість виробництва, функціональність працівників, втрати часу на робочому місці. | Враховуються різниці у характеристиках роботи для виробництва різних видів продукції | Не враховується елемент ринкової діяльності організації |
| Інтегральний | Успішність | Продуктивність | Внесок персоналу | Надійність |

З урахуванням різноманітності систем управління персоналом, необхідно мати єдиний підхід до оцінки ефективності, який передбачає наявність загальних параметрів для всіх цих систем.

Якщо система управління персоналом організації сприяє конкурентоспроможності, а також оптимізує роботу самої організації та її працівників, тоді таку систему можемо назвати ефективною. Оцінка та аналіз ефективності стратегії управління персоналом в бізнес-організації є критичними етапами, що дозволяють визначити, наскільки успішно вона впроваджується та досягає своїх цілей.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ІДЕНТИФІКАЦІЯ ПОТОЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

2.1 Загальна характеристика діяльності досліджуваної бізнес-організації

Протягом останніх років ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» активно розвивався і зайняв міцні позиції на українському ринку продуктового ритейлу.

Повна назва: Товариство з обмеженою відповідальністю «АТБ-МАРКЕТ».

Місцезнаходження емітента: Україна, 49000, Дніпропетровська область, місто Дніпро, проспект Олександра Поля, буд. 40.

Розмір статусного капіталу: 9 930 145 млн. грн. [28].

Завдяки добре продуманим стратегіям маркетингу та логістики, ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» зміцнило свої позиції на національному ринку продуктового ритейлу. Станом на 2021 рік, компанія управляє великою мережею магазинів в кількості 1277, що підкреслює її значний внесок у розвиток внутрішнього ринку споживчих товарів. Стратегія компанії, яка включає диверсифікацію асортименту та орієнтацію на продукцію бюджетного та середнього цінових сегментів, сприяла оптимізації витрат та підвищенню ефективності [29].

Фундаментальною умовою сталого розвитку «АТБ-МАРКЕТ» є його інтеграція у склад державної групи компаній «АТБ», до якої входять також м'ясокомбінат «Фаворит Плюс» та цукровий завод «Квітень». Ці підприємства забезпечують вертикально інтегроване постачання продуктів харчування, що сприяє зменшенню затрат та підвищенню якості товарів, доступних у торговельній мережі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» [30].

Компанія «Транс Логістик», яка займається транспортуванням товарів, виступає в ролі зовнішнього логістичного партнера для ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» [31]. Завдяки автопарку, що нараховує сім вантажних автомобілів,

«Транс Логістик» забезпечує оперативне перевезення товарів, що позитивно впливає на терміни доставки та в цілому сприяє оптимізації логістичних витрат компанії ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

Оптимізація транспортних витрат і своєчасна доставка продуктів харчування в розгалужену систему магазинів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» сприяли зростанню прибутку компанії за рахунок оптимізації витрат і своєчасного реагування на потреби клієнтів.

Про ефективність обраної компанією бізнес-моделі свідчить зростаюча кількість магазинів (рис 2.1).

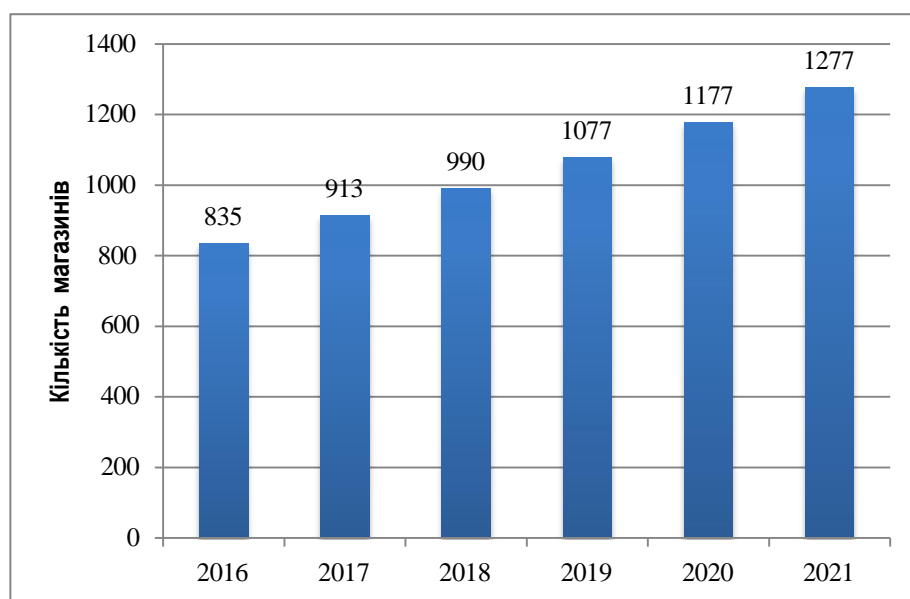


Рисунок 2.1 - Динаміка кількості відкритих магазинів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2017-2021 рр. [розроблено автором на основі: 29]

Ефективна робота ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» забезпечує стійке зростання ключових економічних показників. Зростання доходів компанії призводить до поступового збільшення суми податків, що сплачуються до державного бюджету, що представлено на рисунку 2.2 .

Наведені результати демонструють соціальну відповідальність ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» з боку роботи в рамках правового поля та розуміння того, як сплачуються податки в державі.

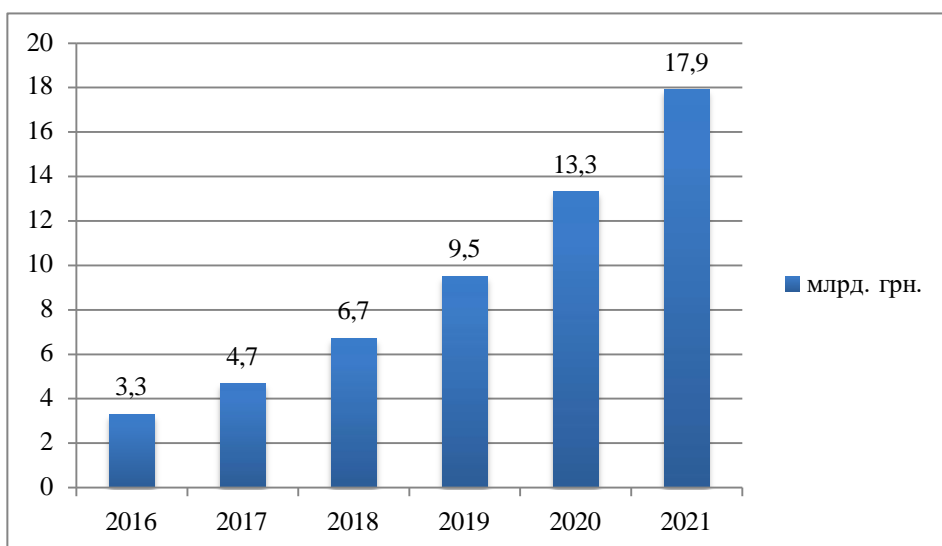


Рисунок 2. 2 - Динаміка обсягу сплатення податків ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2016-2021 рр. [розроблено автором на основі: 29]

Компанія визнає, що органи державної влади потребують значних фінансових ресурсів, які надходять від оподаткування суб'єктів господарювання відповідно до результатів їхньої економічної діяльності, для виконання своїх обов'язків, захисту вразливих соціальних груп та реалізації важливих для суспільства проектів і процесів. [32, с. 101-124]. Звідси, підкреслимо актуальність існування і процвітання компанії на ринку для держави та її соціально значущих установ, особливо у період повномасштабної війни та періоду післявоєнної відбудови.

Товарообіг є важливим показником ефективності роздрібної торгівлі і, вивчаючи його протягом певного періоду часу, можна визначити популярність того чи іншого магазину серед покупців.

На рисунку 2.3 представлена динаміка товарообороту ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у період з 2017 по 2021 рр.

У період соціальної ізоляції, спричиненої зовнішніми факторами, значна частина населення стикається з редукцією доходів та обмеженим доступом до необхідних товарів та послуг, включаючи продовольчі товари. В контексті цих викликів, ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» застосувало стратегію, яка дозволила компанії підтримувати високий рівень задоволеності та лояльності споживачів. Ця стратегія базується на пропозиції продукції, що поєднує оптимальне

співвідношення ціни та якості, що, у свою чергу, сприяло зростанню клієнтської бази.

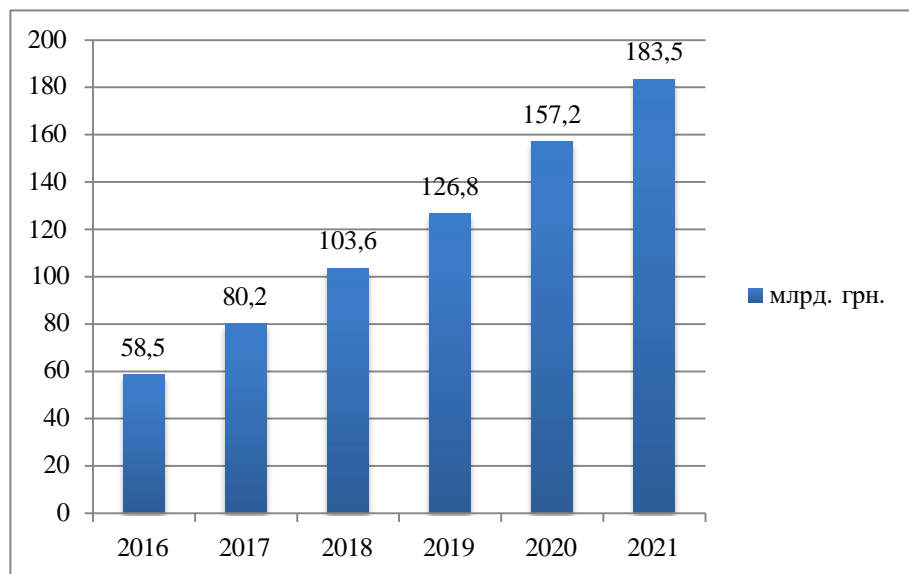


Рисунок 2. 3 - Динаміка товарообороту ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2017-2021рр. [розроблено автором на основі: 29]

Корпоративні дії компанії були адаптовані до змін у попиті та клієнтських пріоритетів, що забезпечило їй конкурентну перевагу у продовольчому ритейлі. Таким чином, ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» продемонструвало здатність до швидкої адаптації до змінених умов ринку, забезпечуючи споживачам доступ до необхідних товарів, навіть у періоди соціальної ізоляції.

Кількість покупців, які відвідують торговельну мережу, є показником популярності торговельної мережі. Цей показник може розраховуватися на щоденній, щотижневій, щомісячній або річній основі; слід зазначити, що аналіз динаміки користувачів за допомогою середньоденного показника широко застосовується в дослідженнях ринку продуктового ритейлу, оскільки дозволяє оцінити різні процеси [33].

Щоденні показники відвідуваності можна використовувати не тільки для вивчення сезонності (в межах тижня або місяця), але й для дослідження впливу певних маркетингових дій або діяльності конкурентів на споживчу поведінку цільової групи. Розуміючи як змінюється кількість покупців у роздрібному магазині протягом декількох днів, можна виявити причини цих змін і врахувати їх при прийнятті правильних бізнес-рішень.

Розширення мережі магазинів торговельної мережі передбачає поступове збільшення кількості працівників, задіяних у ключових та супутніх процесах у кожному новому супермаркеті [34, с. 38-40].

Розглянемо чисельність співробітників підприємства, що представлена на рисунку 2.4 .

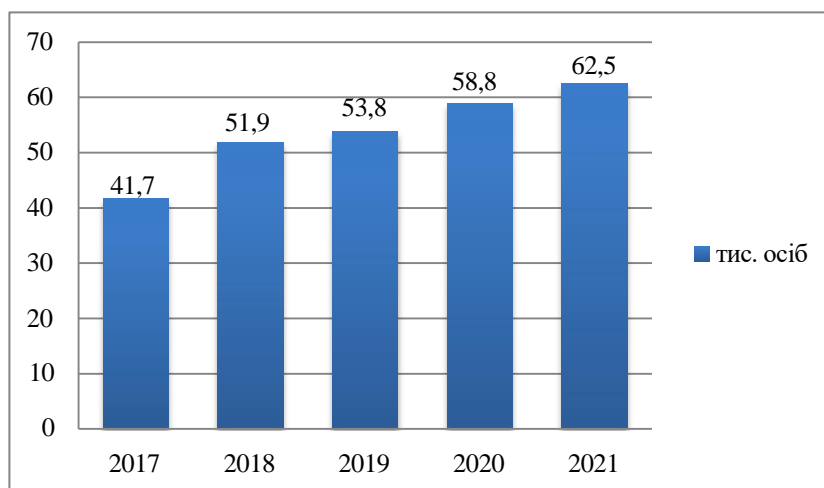


Рисунок 2. 4 - Динаміка чисельності робітників ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2016-2021 рр. [розроблено автором на основі: 34]

На українському ринку роздрібної торгівлі продуктів харчування ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» має декілька конкурентів, які працюють у різних цінових сегментах, з різним асортиментом продукції та розмірами торговельних точок. Поточна ситуація може швидко змінитися через перерозподіл ринку внаслідок економічних та політичних умов, змін у кількості та структурі основних гравців.

Ключовим напрямком діяльності будь-якого бізнесу в сучасних умовах є впровадження комплексної маркетингової стратегії, що дозволяє ефективно працювати в довгостроковій перспективі та швидко реагувати на мінливі фактори зовнішнього середовища [35].

Ринок продуктового ритейлу характеризується інтенсивною конкуренцією між великими гравцями, в той час як інші компанії входять у сектор обслуговування клієнтів завдяки зростаючій діджиталізації. Наприклад, Rozetka почала приймати замовлення на різного роду продукти харчування. Водночас розвиваються й інші сервіси електронної комерції, які доставляють готову їжу та продукти додому клієнтам. У цих умовах ритейлерам необхідно посилити свою

маркетингову стратегію в цифровому середовищі та залишатися на зв'язку зі своїми цільовими клієнтами.

Слід зазначити, що роздрібним мережам необхідно забезпечити продаж продуктів харчування у традиційний спосіб (офлайн) та задовольнити попит низки споживачів на доставку онлайн. Обидва підходи передбачають комунікацію з цільовою аудиторією в цифровому середовищі, оскільки багато користувачів активно користуються інтернетом для того, щоб бути в курсі подій, зекономити власний час і ресурс, уникнути черг та зробити процедуру покупки продуктів максимально простою та приємною. [36, с. 119-133]

Крім того, продуктові мережі розробили та використовують спеціалізовані мобільні додатки, які надають інформацію про асортимент, акції, онлайн-замовлення та програми лояльності.

У процесі розробки та реалізації стратегії цифрового маркетингу важливо використовувати ефективні інструменти, які дозволяють досягти оптимальних результатів у конкретних часових і просторових умовах. Постійна динаміка зовнішнього середовища та еволюція потреб сучасних споживачів змушують маркетингові стратегії в цифровому середовищі постійно змінюватися [37].

Одним з найефективніших підходів у сучасному українському контексті є celebrity-маркетинг, який використовує популярних знаменитостей для просування мережі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». Прикладом такого партнерства є MOZGI, який організував концерт Енріке Іглесіаса на святкуванні 25-річчя мережі магазинів «АТБ-МАРКЕТ».

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у співпраці зі Всеукраїнським благодійним фондом та благодійним фондом «Таблеточки» проводить соціальну акцію, спрямовану на допомогу онкохворим дітям. Покупців заохочують купувати відповідні товари з позначкою «Допомога дітям» на касі. Таким чином компанія звертає увагу споживачів на глобальні проблеми, допомагає благодійним організаціям допомогти якомога більшій кількості дітей та позиціонує себе як соціально-відповідальна компанія, яка має на меті не тільки збільшити прибуток, а й переслідує благодійні мотиви.

Реалізація соціально значущих проектів торговельною мережею «АТБ-МАРКЕТ» дозволяє компанії вирішувати конкретні проблеми суспільства через свої бізнес-ініціативи. Завдяки ефективним маркетинговим стратегіям, компанія може зробити свій внесок у суспільство і створити сприятливе ставлення до неї серед користувачів, що в кінцевому підсумку приносить користь усім зацікавленим сторонам. Крім того, роздрібна мережа також працює над важливими для України проектами, такими як допомога малозабезпеченим верствам населення [38, с. 202].

Сучасне суспільство активно фокусується на екологічно чистих продуктах, найчастіше - пакування та пакети. Відповідно до міжнародної тенденції в продуктовому рітейлі, ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» також фокусується на екологічному пакуванні.

Очікується, що екологічні ініціативи компанії певною мірою покращать екологічну ситуацію в країні. Водночас, компанія наголошує на економічних вигодах для покупців, які використовуватимуть багаторазові еко-торбинки. У довгостроковій перспективі клієнти заощаджуватимуть гроші, використовуючи міцні та довговічні еко-торбинки замість того, щоб регулярно купувати поліетиленові пакети [39].

Ключовим елементом у задоволенні сучасних потреб користувачів є орієнтація на системи доставки. Використання сучасних сервісів для задоволення потреб користувачів у поєднанні з передовими інструментами цифрового маркетингу може створити синергію та підвищити прибутковість [39, с. 194-197]. А також даний сервіс сприятиме утриманню споживачів компанії та залученню нових.

Правильні маркетингові кампанії в цифровому середовищі можуть допомогти підвищити лояльність цільової аудиторії, продемонструвати зосередженість і розуміння потреб і бажань користувачів і сприяти швидкому впровадженню інноваційних бізнес-моделей [40].

В рамках однієї із співпраць також була запущена спільна кампанія ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» з Rozetka та Новою Поштою: «Замовляйте продукти зручно!» (рис. 2.1)

Компанії працюють разом, щоб спільно просувати послуги одна одної та покращувати клієнтський досвід. Кожен бізнес, що бере участь у проєкті, оптимізує загальні результати відповідно до своїх бізнес-процесів.

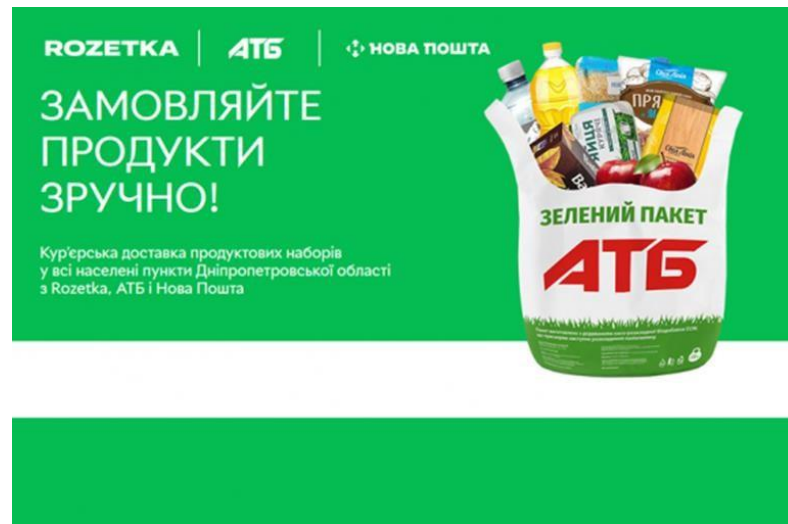


Рисунок 2.1 – Спільна кампанія ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» з Rozetka та Новою Поштою [41]

Компанія «АТБ-МАРКЕТ» регулярно проводить рекламні кампанії в різних медіа, включаючи телебачення, інтернет та зовнішню рекламу. Підприємство активно використовує соціальні мережі для просування свого бренду та продуктів. Наприклад, на сторінці ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у Facebook, ТікТок та Instagram регулярно публікуються пости про нові продукти, акції та спеціальні пропозиції.

Також варто зазначити, що компанія «АТБ-МАРКЕТ» дбає про сприятливий імідж свого бренду через спонсорську діяльність. Наприклад, вона підтримує спортивні та культурні події на рівні місцевих громад, що дозволяє підвищити свідомість про бренд серед місцевих жителів.

Загалом, рекламні кампанії компанії ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» спрямовані на залучення нових клієнтів та підтримку вірних покупців, пропонуючи різноманітні промо-акції та знижки на свою продукцію.

2.2 Характеристика організаційних аспектів діяльності досліджуваного підприємства

Компанія «АТБ-МАРКЕТ» визначає себе як національну мережу економних супермаркетів. Основна сфера діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» полягає у роздрібній торгівлі продуктами харчування, товарами першої необхідності та іншими товарними групами.

Мережа магазинів «АТБ-МАРКЕТ» розташована у спальних та віддалених районах міст. Протягом 16 років своєї діяльності, ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» здобуло репутацію магазинів, де можна придбати якісні товари за доступними цінами, що дозволяє економити сімейний бюджет. Компанія акцентує увагу на обслуговуванні споживачів, особливо тих, що проживають поблизу магазинів.

Основна аудиторія ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» - це споживачі середнього та нижче середнього класу, які віддають перевагу європейським стандартам споживання та заощадження. ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» визначається як дискаунтер, де ціни в середньому на 15-20% нижчі, ніж у супермаркетах великих форматів. Компанія «АТБ-МАРКЕТ» є частиною корпорації «АТБ», яка є найбільшою роздрібною торговельною мережею в Україні і займається управлінням активів, роздрібною торгівлею, виробництвом та продажем продуктів харчування, алкоголю та тютюнових виробів, а також надає послуги у сфері спорту і відпочинку.

Корпорація «АТБ» відзначається як управління та розвиток найбільшої в Україні роздрібною торговою мережі. У її складі діють також кондитерська фабрика, м'ясна фабрика «Фаворит», спортивний комплекс «Схід», м'ясокомбінат «Ювілейний» та хлібозавод №8 у Дніпропетровську. Корпорація активно розвивається у сферах спорту, розваг і громадського харчування. Компанія «АТБ-МАРКЕТ» на сьогодні має найбільшу роздрібну мережу в Україні за кількістю об'єктів.

Організаційна структура ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» спроектована на основі територіально-функціонального підходу, що об'єднує центральний управлінсько-організаційний офіс, регіональні центри та роздрібні магазини в єдину систему. Операційне керівництво роботою мережі магазинів, які діють під загальною торговою маркою, здійснюється головним центром та регіональними центрами.

Для ефективного управління різними аспектами комерційно-господарської діяльності компанії «АТБ-МАРКЕТ» були створені відповідні підрозділи, такі як комерційний, маркетинговий, економічний, фінансовий, розділ розвитку мережі, кадровий, технічний і інші.

Комерційним директором компанії «АТБ-МАРКЕТ» керує комерційний підрозділ, який складається з відділу закупівель, товарів і внутрішнього розподільного центру.

Відділ закупівель в компанії «АТБ-МАРКЕТ» спеціалізується на організації оптових закупівель товарів у постачальників з метою забезпечення потреб всієї мережі компанії. Цей відділ використовує дані, що стосуються товарів, а також інші відомості від інших відділів, щоб визначити потреби та рух товарів у різних категоріях, які входять до асортименту компанії.

Розподільний центр, який функціонує в головному офісі компанії, відповідає за організацію постачання товарів на велику територію всієї торговельної мережі, а також за доставку придбаних товарів до кожного окремого магазину.

Маркетинговий підрозділ «АТБ-МАРКЕТ» складається з відділів, що вивчають ринкову кон'юнктуру і проводять рекламні кампанії. Цей підрозділ систематично аналізує та прогнозує конкурентну ситуацію в даному сегменті ринку та розробляє рекламні заходи для підвищення обсягів продажів.

Економічний підрозділ у компанії «АТБ-МАРКЕТ» виконує дві ключові функції: аналітичну та планову. Аналітичний відділ спеціалізується на зборі та аналізі первинної інформації про конкретні цільові ринки, включаючи дані про частку, яку ця торговельна компанія займає на них. У той час як плановий відділ спільно з маркетинговим, закупівельним та іншими відділами компанії «АТБ-

МАРКЕТ» розробляє плани розвитку підприємства, як на загальному рівні, так і щодо окремих його підрозділів на перспективу.

Фінансовий підрозділ компанії «АТБ-МАРКЕТ» включає в себе два важливих відділи: розрахунків і кредитів. Відділ розрахунків відстежує правильність та своєчасність проведення розрахунків з постачальниками згідно з умовами укладених договорів і здійснених поставок.

Кредитний відділ аргументує необхідність звернення за кредитом, організовує отримання його на найвигідніших умовах і відстежує вчасне повернення коштів.

Підрозділ розвитку мережі в компанії «АТБ-МАРКЕТ» представляє особливу структурну ланку цієї організації, що об'єднує в собі відділ мережі головного офісу, регіональних центрів та керівників торгових точок. Він відповідає за розробку стратегії розвитку та функціонування внутрішньої торгової мережі компанії, включаючи архітектурне планування, дизайн та оформлення, а також забезпечення однорідного стандарту обслуговування.

Кадровий відділ «АТБ-МАРКЕТ» відповідає за відбір, розстановку, переміщення та навчання персоналу, а також вирішення питань соціального характеру щодо працівників.

Технічний відділ компанії забезпечує загальні технічні умови для нормального функціонування магазинів. Для цього в його складі діють будівельно-ремонтний, технічний, загальний та інші відділи.

Організаційна структура регіональних центрів торговельної компанії практично співпадає зі структурою головного центру за широтою функціональних напрямів, але є меншою за кількістю структурних компонентів. Наприклад, в регіональних центрах компанії окремі групи або менеджери-виконавці здійснюють функції відділів або підрозділів за конкретними напрямками.

Служба маркетингу в компанії «АТБ-МАРКЕТ» є однією з ключових ланок управління підприємством. Вона спільно з виробничою, фінансовою, збутовою, технологічною, кадровою та іншими функціональними областями створює інтегрований процес, спрямований на задоволення потреб ринку та

досягнення прибутку. Організаційна структура служби маркетингу «АТБ-МАРКЕТ» залежить від специфіки підприємства, кількості ринків, на яких воно працює, асортименту товарів, масштабів збуту, ресурсів та організації управління. Схема організації відділу маркетингу може варіюватися в залежності від цих факторів.

Кожен відділ має важливе значення для успішного функціонування компанії «АТБ-МАРКЕТ».

На момент написання кваліфікаційної магістерської роботи, різні функції маркетингу в компанії «АТБ-МАРКЕТ» розподілені між різними підрозділами. Початково, маркетингова служба компанії була створена з метою оптимального сприяння виконанню маркетингової стратегії, спрямованої на створення довготривалої конкурентної переваги компанії.

На рисунку 2.5. зображено розподіл маркетингових функцій в системі управління підприємством «АТБ-МАРКЕТ».



Рисунок 2. 5 – Розподіл функцій маркетингової служби ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»[створено автором]

Консультант-менеджер з маркетингу є підпорядкованим генеральному директору торгової компанії «АТБ-МАРКЕТ» і координує роботу маркетингової служби в цілому. Керівники відділів, які підпорядковані консультанту-менеджеру, мають чітко визначені функціональні обов'язки та відповідальність. Потоки інформації також чітко регламентовані, взаємодія між департаментами прозора і не породжує конфліктів.

Відділ розвитку компанії формує тривіальну, тактичну і стратегічну інформацію, яка використовується для вирішення різних завдань:

1. Оперативна інформація допомагає топ-менеджерам відслідковувати товари, які не продаються і ті, які користуються попитом.

2. Тактична інформація допомагає переглядати рейтинг продажів і визначати групи товарів, які є перспективними для збуту та визначати способи співпраці для інших груп маркетингової служби.

3. Стратегічна інформація надає рекомендації щодо груп товарів, які не є перспективними для збуту і від яких потрібно відмовитися на даний момент, а також щодо груп товарів, які є перспективними для збуту і потребують негайного замовлення. Крім того, вона включає прогноз того, які сегменти ринку матимуть найвищий попит найближчим часом.

Програма лояльності означає постійний моніторинг ринкових ситуацій і збір інформації про майбутні зміни в зовнішньому середовищі. Це допомагає керівництву компанії «АТБ-МАРКЕТ» бути готовим до можливих змін. Фахівці цього відділу збирають дані щодо покупців і рекомендують сегменти ринку для товарів, які слід замовляти у постачальників. Вони також вивчають тенденції ринку і прогнозують обсяги продажів, враховуючи зовнішнє середовище та асортимент товарів. Іншими словами, програма лояльності компанії «АТБ-МАРКЕТ» збирає інформацію про:

- зміни в споживчих орієнтаціях різних соціальних груп;
- стан ринку;
- тенденції і зміни в перевагах потенційних покупців;
- способи продажу товарів.

Ця інформація дозволяє спланувати замовлення різних видів продукції. Експерти відділу тісно співпрацюють з постачальниками, щоб визначити асортимент і обсяги поставок. Використовуючи знання про споживчі уподобання на ринку, відділ може визначити новий набір товарів, які будуть в попиті. Важливою частиною роботи цього відділу є розгляд питань дизайну майбутніх товарів, оскільки фахівці володіють інформацією про те, який дизайн

привабливий для споживачів. Це робить постачальників зацікавленими в співпраці з торговою компанією «АТБ-МАРКЕТ». Вся отримана відділом інформація обробляється і передається для подальшої обробки в департамент управління асортиментом.

Дослідження також мають важливе значення, оскільки вони встановлюють, як продажі залежать від перепланування торгових площ. Ця інформація допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо організації продажу і розміщення товарів збільшуючи прибуток і зменшуючи витрати. Це становить основу для розвитку торгового маркетингу як нового напрямку маркетингових досліджень.

Основою ефективної системи управління персоналом в «АТБ-МАРКЕТ» є корпоративна культура, яка включає сукупність цінностей, норм і переконань, що діють у компанії. Це створює сприятливе середовище для розвитку та мотивації співробітників, а також формує єдині стандарти поведінки та роботи. До того ж, в залежності від клімату в колективі, працівник матиме різні показники ефективності праці, адже кожна людина – соціальна істота і має потребу бути особою, яку цінують у поважають серед найближчого оточення.

Процес набору в «АТБ-МАРКЕТ» стратегічно орієнтований на пошук та залучення кандидатів, яким відгукуються корпоративні цінності компанії. Адаптаційні програми спрямовані на швидке введення новачків у курс справ та інтеграцію в корпоративну культуру.

Компанія приділяє велику увагу професійному та особистісному розвитку працівників. Систематичне навчання, семінари та тренінги дозволяють підвищити кваліфікацію співробітників та стимулюють їхню здатність до інновацій.

Ефективна комунікація між різними рівнями менеджменту та співробітниками відіграє ключову роль у системі управління персоналом. ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» прагне до відкритості інформації та забезпечення двостороннього діалогу, адже успіх кожного бізнесу залежить від людей, яких ви берете в команду.

Фахівці програми лояльності також досліджують конкурентне оточення цієї торгової компанії, оскільки це дозволяє розробляти передбачливі маркетингові стратегії. Для зрозуміння чому конкуренти обирають певний шлях дій, відділ збирає наступну інформацію про них:

1. У яких видах продукції і яку частку ринку займають конкуренти?
2. Які обсяги товарообігу мають конкуренти?
3. За якими критеріями організований збут товарів у конкурентів?
4. Скільки співробітників працює в сфері збуту у конкурентів?
5. Яка цінова політика діє у конкурентів?
6. На що акцентується увага більше - на ціни чи якість обслуговування у конкурентів?
7. Які види та методи реклами використовуються конкурентами?
8. Як організоване обслуговування у конкурентів?
9. Які умови та терміни поставок встановлені конкурентами?
10. Як виглядає торговий зал та як оформлене обслуговування у конкурентів?
11. Який рівень сервісу пропонується конкурентами?
12. Яка практика товароруку використовується конкурентами (засоби транспорту, обсяги запасів, розміщення складів)?

Моніторинг діяльності конкурентів надає можливість маркетинговій службі компанії оцінити їхні сильні та слабкі сторони, їхні потенціальні можливості і цілі, а також їхні поточні та майбутні стратегії. За допомогою цієї інформації керівництво торгової компанії «АТБ-МАРКЕТ» може стратегічно і точно визначити, в чому саме конкуренти виявляються вразливими. Шляхом нагляду за діяльністю конкурентів, компанія «АТБ-МАРКЕТ» отримує можливість:

1. Здійснювати більш об'єктивну оцінку успішності свого підприємства;
2. Враховуючи дії суперників, приймати заходи обережності та адаптувати свої стратегічні плани відповідно до зміни ситуації.

Детальне знання сильних та слабких сторін конкурентів надає можливість ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» визначити свої стратегічні орієнтири та впливати на успіх свого підприємства вирішальним способом шляхом розуміння поточних потреб споживача.

Саме такі кроки дозволяють компанії зміцнити свою позицію на ринку там, де вона має конкурентні переваги і приймати таку стратегію, яка не призводить до руйнівної конкурентної боротьби, а допомагає створювати позитивне сприйняття компанії серед покупців, будуючи власний корпоративний образ.

Висновки та рекомендації, розроблені маркетинговим підрозділом компанії «АТБ-МАРКЕТ» на основі аналізу відділу розвитку та програми лояльності, сприяють керівництву торгової компанії «АТБ-МАРКЕТ» не лише зрозуміти ситуацію всередині підприємства, але й правильно оцінити своє положення у зовнішньому середовищі та спланувати вірну стратегію розвитку на наступні періоди. Взнявши за основу оброблену інформацію від обох відділів, маркетингова служба проводить всебічний аналіз своєї діяльності і вносить пропозиції щодо вдосконалення торгового процесу.

Департамент управління асортиментом компанії «АТБ-МАРКЕТ» відповідає за формування пакету замовлень для роздрібного продажу.

Відділ локальної реклами у ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» оперативно встановлює зв'язок з працівниками торговельних секцій щодо інтересу покупців до товарів, які відсутні на полицях. На цій основі складаються щомісячні аналітичні звіти для оцінки ефективності залучення потенційних покупців. Цей відділ розробляє рекомендації для департаменту управління асортиментом щомісяця.

Основними напрямками рекламних кампаній є створення та підтримка позитивного іміджу торгової компанії як місця, де покупцеві допоможуть знайти те, що йому потрібно і таким чином максимально задовольнити його потреби. Рекламна діяльність вимагає відповідної організації, стимулюючих заходів, планування, регулювання та координації, а також контролю за результатами.

Для здійснення рекламних заходів фахівці відділу компанії «АТБ-МАРКЕТ» виконують наступні завдання:

- Визначення цілей і завдань реклами у конкретних обставинах;
- Організація рекламних заходів;
- Визначення обсягів і напрямків витрат коштів на рекламу;
- Вибір методів і засобів реклами;
- Підготовка контенту рекламних матеріалів;
- Координація рекламної діяльності;
- Вимірювання та контроль результатів рекламної кампанії.

Виконання вищезазначених завдань організовується у чітко структурованій організаційній структурі, яка об'єднує усіх працівників для досягнення поставлених цілей.

В рамках стратегічного плану ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», рекламна діяльність розподіляється на два основних напрямки:

1. Реклама конкретного товару, спрямована на збільшення обсягів продажів.

2. Реклама торгової компанії «АТБ-МАРКЕТ» та її діяльності з метою створення пізнаваного образу фірми, який би залишився в пам'яті покупців і надихнув їх знову завітати.

«АТБ-МАРКЕТ» приділяє особливу увагу іміджевій рекламі, яка передбачає постійне фінансування і спрямована на створення та підтримку позитивного образу компанії як надійного місця, де покупці знаходять все необхідне. Щоб підтримувати цей образ, «АТБ-МАРКЕТ» базується на таких ідеях:

- Надійність компанії «АТБ-МАРКЕТ», де покупці знаходять потрібне;
- Підтримка та допомога у виборі товарів;
- Можливість попереднього замовлення необхідних товарів;
- Створення спільною з АТ «Монобанк» карти, яка сприяє накопиченню кешбеку у споживачів;
- Постійне прагнення компанії «АТБ-МАРКЕТ» до вдосконалення.

Співробітники відділу локальної реклами дотримуються конкретних етичних і психологічних принципів для створення позитивного іміджу компанії. Ці принципи включають в себе:

1. Імідж компанії «АТБ-МАРКЕТ» базується на реальних досягненнях та перевагах підприємства.
2. Імідж має чітко визначену аудиторію, тобто компанія спрямовує свою увагу на конкретні групи покупців.
3. Імідж компанії є унікальним і легко відрізняється від іміджів інших фірм.
4. Імідж компанії є гнучким і може адаптуватися до змін в економіці, суспільстві і психології споживачів.

Відділ локальної реклами «АТБ-МАРКЕТ» виконує різноманітні завдання, включаючи підготовку рекламних матеріалів, підготовку матеріалів для публікації, проведення прес-конференцій, вивчення громадської думки, планування та підготовку заходів для презентацій, написання та розсилку листів, видання внутрішніх каталогів та довідників, вибір адрес для розсилки матеріалів, створення відеороликів та інші рекламні послуги.

Показник ефективності роботи відділу визначається через зростання попиту на продукцію, яку вони рекламують, маржинальність даного товару та результатів чистого прибутку від продажу даної продукції.

Зараз у всіх підрозділах маркетингової групи ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» працівники можуть взаємо замінюватися у своїх функціональних обов'язках. Це зроблено для того, щоб уникнути перебоїв в роботі маркетингового відділу. Запропонована структура була досить ефективною, особливо враховуючи стабільний та рутинний характер збутової діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

Відповідно до стратегічного розвитку «АТБ-МАРКЕТ», в 2019 році компанія ініціювала встановлення 413 повітряних завіс без електричного нагріву, що призвело до наступних позитивних результатів для фірми:

1. Визволення додаткової електроенергії для запровадження нових продуктових секцій, таких як: випікання, піцерія та кафе;

2. Зниження фінансових витрат на електроенергію;
3. Зниження витрат, пов'язаних із поломками теплових завіс у холодну пору року;
4. Підвищення рівня протипожежної безпеки та естетичного оформлення в торгових залах.

У 2020 році компанія «АТБ-МАРКЕТ» зпланувала значну інсталяцію скляних дверей для холодильних вітрин, що дозволить:

1. Суттєво скоротити енерговитрати середньо температурної холодильної техніки до 50%;
2. Стабілізувати температурні коливання всередині холодильних вітрин з $+2^{\circ}\text{C} \dots +13^{\circ}\text{C}$ до $+2 \dots +8^{\circ}\text{C}$, покращуючи умови зберігання товарів;
3. Підтримувати температуру в межах встановлених норм під час розморожування.

З 2018 року, «АТБ-МАРКЕТ» активно працює над переходом від традиційних джерел газопостачання до альтернативних джерел тепла, таких як рекуперація тепла від холодильного обладнання, що сприяє зменшенню емісії забруднювачів, включаючи парникові гази, а також що стало актуальним у час блекаутів під час повномасштабної війни між росією та Україною.

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» - компанія, що динамічно розвивається, не припиняє впроваджувати інноваційні технологічні рішення.

Зокрема, компанія реалізувала:

1. Використання технології «BlowerDoor» для перевірки герметичності будівель перед їх здачею в експлуатацію чи після реконструкції, що сприяє зменшенню енерговитрат на опалення та охолодження.
2. Впровадження освітлювальних систем, які регулюють яскравість у темний час доби, забезпечуючи енергозбереження.
3. Застосування сенсорних екранів на POS-терміналах для полегшення роботи касирів та зручності клієнтів, уникнення використання окремих ваг.

Компанія розробила і тестує в магазинах мережі систему «Мобільний помічник». Цей інструмент призначений для ефективного управління магазином, контролю запасів, планування розміщення товарів та розподілу завдань серед персоналу.

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» також впровадило використання чат-ботів у месенджерах Viber та Telegram. Цей цифровий помічник, відомий як «АТБОТ» і здійснює оперативну взаємодію з клієнтами мережі «АТБ»: відповідає на запитання клієнтів; допомагає знаходити найближчі магазини; інформує про поточні акції та спеціальні пропозиції; надсилає персоналізовані повідомлення про акційні пропозиції за бажанням клієнта.

Розроблений як частина цифровізації торговельної мережі, чат-бот «АТБОТ» ефективно замінює традиційні розмови з операторами. «АТБОТ» має доступ до великих масивів баз даних, миттєво обробляє запити та знаходить точні рішення.

Чат-бот також використовується для збору та аналізу відгуків, пропонуючи клієнтам зворотній зв'язок зі звітами про розв'язання їх запитів. Для тих, хто шукає роботу, «АТБОТ» пропонує актуальну базу вакансій, можливість відшукати позиції поблизу та записатися на співбесіду, полегшуючи кадровому відділу процес найму для компанії та здобувачів, які прагнуть приєднатися до великої та дружньої команди.

2.3 Оцінка ефективності стратегії управління персоналом у загально-корпоративній стратегії розвитку досліджуваної бізнес-організації

Для успішної конкурентоспроможності у сучасних умовах важливо мати добре розвинену систему управління персоналом підприємства. Це дозволить підтримувати високий рівень розвитку інноваційних процесів і впроваджувати

нові високотехнологічні методи. Тому розвиток персоналу повинен стати одним із пріоритетних напрямків розвитку компанії. На даний момент, ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» використовує принципи, наведені нижче, як основу для розвитку свого персоналу. Підприємство завжди росте завдяки старанням і праці своїх працівників. Проте, оскільки суспільство постійно змінюється і оновлюється, компанії потрібно регулярно оновлювати знання та навички свого персоналу.

Стратегія управління персоналом в ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» відіграє критичну роль у досягненні корпоративних цілей. Інтеграція показників ефективності персоналу в загальну стратегію розвитку компанії забезпечує підставу для досягнення сталого зростання та конкурентної переваги на ринку.

Принципи розвитку персоналу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»:

1. Здійснення доцільного відбору та розстановки персоналу, залучення необхідних для досягнення цілей супермаркету фахівців.
2. Підготовка і перепідготовка всіх робітників.
3. Оцінка участі кожного працівника у виконанні завдань, що стоять перед бізнес-організацією.

Підприємство приділяє значну увагу розвитку свого персоналу та поліпшенню умов праці і це включає корпоративну культуру як важливий аспект.

Основним підходом до управління персоналом у ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Це дає можливість співробітникам постійно покращувати свою продуктивність та просуватися кар'єрними сходами. У компанії існують різноманітні методи навчання. Наприклад, у 2022 році 83,3% загального персоналу отримали навчання в усіх сферах продовольчої діяльності. Це навчання проводилося в усіх магазинах мережі, незалежно від їх місцезнаходження. У таблиці 2.1 проілюстровано, що кількість працівників, які отримували навчання, зросла на 3,1% у 2020 році і ще на 3,7% у 2021 році. Важливо зауважити, що це збільшення відбулося завдяки внутрішнім тренінгам.

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» приділяє велику увагу процесу адаптації нових працівників до їхніх початкових обов'язків. При вступі на роботу в ТОВ «АТБ-

МАРКЕТ», кожен співробітник проходить комплексну програму тренінгів, коучінгу і тестів, спрямованих на набуття необхідних знань для виконання своїх робочих обов'язків. Той же підхід застосовується і у разі переведення працівника на вищу посаду. Така система допомогла суттєво знизити витрати на професійну підготовку персоналу.

Головною метою цього підходу є прискорення вивчення персоналом робочих систем і максимізація використання функцій сервісів. Наприклад, коли супермаркет перейшов на нову ІТ-платформу, було проведено численні тренінги щодо банківських продуктів. Кадровий відділ також забезпечує підтримку працівників, які мають безпосередній контакт з клієнтами для покращення комунікації та збільшення продажів асортименту.

Таблиця 2.1 - Показники навчання персоналу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у період з 2020 по 2022 рр., тис. чол.[42]

| Вид навчання | Заходи | | | Кількість навчених співробітників,чол. | | |
|---------------------------------|---------|---------|---------|--|---------|---------|
| | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. |
| Внутрішнє навчання | 42 | 54 | 64 | 452 | 504 | 734 |
| Навчання на семінарах в Україні | 72 | 167 | 189 | 125 | 137 | 186 |
| Закордонне навчання | 6 | 7 | 9 | 3 | 3 | 3 |
| Стажування | 4 | 8 | 9 | 5 | 8 | 8 |
| Разом | 122 | 232 | 273 | 572 | 674 | 926 |

Усі тренінги, які проводить ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», сприяють постійному розвитку персоналу, дозволяють співробітникам постійно підвищувати свої професійні та особисті навички, що підвищує їхню подальше професійне зростання.

Додатково, важливим напрямком є безкоштовні курси англійської мови для всіх бажаючих працівників супермаркету. ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» організовує такі курси двічі на тиждень, з використанням часу обіду працівників.

До того ж, велика увага приділяється підбору та розвитку молодих спеціалістів, оскільки, відшукавши обдарованого працівника, можна забезпечити собі надійний резерв кваліфікованих керівників і в подальшому уникнути проблем з пошуком висококваліфікованих менеджерів для вищих посад.

У 2021 році майбутні керівники отримали можливість участі в спеціальних тренінгах, спрямованих на розвиток їх сильних сторін. Ці тренінги були індивідуально підібрані для кожного працівника. Крім того, найкращі серед працівників, які показали високі результати, мали можливість вирушити на стажування до головного офісу.

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» активно вкладає ресурси в навчання свого персоналу з метою забезпечення комплексного розвитку працівників на всіх рівнях і всіх посадах. Ключовим компонентом цього процесу є підтримка корпоративної культури. Система розвитку персоналу в ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» включає наступні складові:

1. Підрозділи, які відповідають за ідентифікацію потреб у навчанні, його управління та оцінку ефективності.
2. Внутрішні структури, які забезпечують безпосереднє навчання персоналу.
3. Розробка та впровадження навчальних програм, спрямованих на розвиток особистих і професійних навичок працівників.

Управління розвитком персоналу в ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» ґрунтується на традиційній системі. Ця система починається з визначення потреб у розвитку персоналу, що базується на загальних програмах розвитку супермаркету, щорічних планах розвитку персоналу, результатах професійної атестації працівників та рішень керівництва щодо підвищення кваліфікації.

Другий етап розвитку персоналу включає розробку спеціальних навчальних планів і програм. Цей етап включає наступні кроки:

1. Складання програми навчання.
2. Вибір методів і форм навчання.
3. Розрахунок витрат на навчання.
4. Визначення термінів навчання.
5. Розробка критеріїв оцінки ефективності навчання.
6. Вибір інструкторів або компаній, що проводять навчання.

Система управління розвитком персоналу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» передбачає різні форми і методи навчання.

Наступним етапом є взаємодія між працівниками та їх наставниками. Для підвищення доходів, навчання проводиться без відволікання працівників від робочого процесу. Цей метод навчання має свій план, а до нього входять також тренінги та коучінги персоналу. Кожен співробітник має свій план розвитку, включаючи коучінги, які базуються на неформальному зворотному зв'язку.

Далі представлені основні інструменти для розвитку персоналу у ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»:

1. Нові виклики, проекти та посади - це можливості для здобуття нового досвіду та розвитку, які дозволяють співробітникам розкрити свій потенціал на практиці.

2. Обмін досвідом і стажування - це тимчасова діяльність, спрямована на отримання знань і практичного досвіду для поглиблення спеціалізації або введення у професію.

3. Самостійна робота - це ініціатива окремого працівника для отримання нових знань, навичок та досвіду без безпосереднього керівництва.

4. Інструменти оцінки працівника - це процес оцінки професійних і особистих якостей працівника за певними критеріями, який супроводжується рекомендаціями щодо подальшого розвитку.

5. Коучінг та наставництво - це процес взаємодії між коучем (або наставником) та працівником з метою підвищення результативності та розвитку працівника.

6. Тренінги - це короткострокові заходи активного навчання, спрямовані на здобуття знань, вмінь та навичок.

7. Електронні курси - це система електронного навчання за допомогою інформаційних технологій.

8. Навчання у інших та навчання інших - це процес спостереження, аналізу та обговорення дій інших працівників.

9. Книги, журнали, статті - це джерела пізнання, такі як література, ЗМІ, навчальні посібники та фільми.

10. Інші інструменти розвитку - це будь-які дії працівника або джерела інформації, що впливають на отримання нових знань, відпрацювання навичок та зміни у поведінці.

Методи навчання без відриву від робочого місця, такі як онлайн-система розвитку персоналу, використовуються в ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». На даний момент платформа потребує оновлення і більшість доступних онлайн тренінгів та курсів є застарілими.

Система розвитку персоналу у ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» створює можливість підтримувати високий потенціал росту працівників. Компанія намагається поєднувати традиційні методи розвитку з сучасними підходами. Співробітники мають можливість постійно оновлювати свої знання, вдосконалювати навички та брати участь у навчанні, яке може включати як внутрішні, так і зовнішні тренінги, як в Україні, так і за кордоном.

Проте, не зважаючи на всі позитивні аспекти управління розвитком персоналу в ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», існують деякі аспекти, які потребують уваги та вдосконалення. Однією з основних проблем є відсутність чіткої та визначеної системи для визначення потреб у навчанні для кожного працівника. Це може призвести до того, що всі працівники певного підрозділу проходять одні і ті ж тренінги, незалежно від їхнього рівня професійного розвитку. Деколи співробітників записують на тренінги, просто враховуючи графік, без врахування їхніх індивідуальних потреб. Це особливо стосується підрозділів компанії, розташованих поза Києвом. Багато співробітників відмовляються від участі в

тренінгах, які вимагають їхньої фізичної присутності, а проведення окремого навчання для таких відділень є фінансово неефективним. Це може призвести до того, що працівники, які потребують підвищення кваліфікації, можуть пропустити такий навчальний процес. Ця ситуація може погіршити якість обслуговування клієнтів та вплинути на систему управління розвитком персоналу в цілому.

Також важливо розглянути систему заходів з розвитку персоналу. На момент написання даної роботи, у ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» відсутня чітко визначена система, за якою можна об'єктивно оцінювати ефективність тренінгів та навчальних заходів в цілому. Нова система повинна базуватися на аналізі якісних показників розвитку персоналу. Це вимагає вирішення наступних питань:

1. Проведення аналізу динаміки професійної кваліфікації персоналу.
2. Ведення обліку співробітників з урахуванням їх віку.
3. Збір та аналіз даних про освітній рівень працівників.

Корпоративна культура компанії підкреслює значення поваги, ввічливості та взаємодопомоги у всіх аспектах міжособистісних взаємин, включаючи відносини між співробітниками, клієнтами, партнерами, а також між керівництвом та підлеглими, незалежно від посади.

Для забезпечення здорових і безпечних умов праці, «АТБ-МАРКЕТ» вживає заходів щодо охорони праці, включаючи:

1. Здійснення комплексних заходів для підвищення рівня безпеки і гігієни праці.
2. Інформування працівників про умови праці при укладанні трудового договору.
3. Видачу необхідних засобів індивідуального захисту.
4. Обов'язкові медичні огляди.
5. Постійне забезпечення аптечок першої допомоги.
6. Навчання з питань охорони праці.
7. Профілактика виробничого травматизму та інших нещасних випадків.

«АТБ-МАРКЕТ» також активно реалізує політику запобігання корупції, підтримуючи високі стандарти ведення бізнесу. Компанія підтримує здоровий спосіб життя, будучи генеральним спонсором «АТБ Dnipro Marathon». У 2019 році захід зібрав 4 500 учасників, з яких понад 800 були співробітники ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» з різних регіонів країни, утворивши найбільшу корпоративну команду [42].

Завершуючи, важливо підкреслити, що рівень розвитку персоналу підприємства на сьогодні є однією з ключових переваг у конкурентній боротьбі. ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» повинно надавати пріоритетне значення розвитку свого персоналу, оскільки саме він забезпечує можливість підприємству розвиватися. Здатність ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» швидко та ефективно адаптуватися на ринку надасть йому значущі економічні переваги.

Станом на момент проведення дослідження, корпорація «АТБ» успішно запустила чотири навчальних центри:

1. Перший центр, розташований у Дніпрі, розпочав свою діяльність у лютому 2003 року. Цей центр слугував основним освітнім майданчиком для співробітників «АТБ» з усієї України на протязі довгого часу.
2. У травні 2011 року було відкрито другий центр у Києві, відповідно до розширення мережі магазинів.
3. Ще два центри, у Львові та Одесі, розпочали свою роботу в лютому та червні 2017 року відповідно, задля підтримки розвитку мережі у західних та південних регіонах України.

Ці освітні заклади є місцем навчання та професійного розвитку для районних керівників, керівників магазинів, їхніх заступників, адміністраторів, товарознавців, охоронців та пекарів.

З 2015 року компанія впровадила систему дистанційного навчання, дозволяючи співробітникам освоювати матеріал та проходити тести онлайн, в тому числі і прямо з робочого місця.

У навчальні програми освітніх центрів «АТБ-МАРКЕТ» включаються кандидати, відібрані як з середовища співробітників компанії, так і з-поза її меж, після проходження усіх необхідних етапів відбору. Програма навчання охоплює лекції, семінари та тренінги, що варіюються залежно від позиції, на яку претендує учасник. Викладачі цих центрів, які є колишніми працівниками магазинів, проводять заняття, активно використовуючи приклади з власного досвіду та досвіду колег. Курси теорії в навчальних центрах чергуються з практичним стажуванням у магазинах «АТБ-МАРКЕТ» під керівництвом досвідчених наставників. Протягом періоду навчання у центрах, учасники складають контрольні роботи та іспити для підтвердження освоєння матеріалу.

Додатково, викладачі освітніх центрів регулярно проводять тренінги для нинішніх керівників, їхніх заступників, адміністраторів залу та старших охоронців. Це робиться з метою розвитку їх професійних та управлінських навичок.

Спеціалізована система кваліфікаційного вдосконалення надає працівникам із внутрішнього кадрового резерву унікальну можливість набути додаткових знань та навичок для подальшого професійного розвитку та досягнення кар'єрних амбіцій. Ця система демонструє відмінні результати: всі керівники компанії пройшли навчання у цих центрах, а 85% адміністративного складу компанії АТБ починали свою кар'єру з початкових позицій.

Щорічно понад 4 000 громадян України, незалежно від їх віку, рівня освіти та місця проживання, мають змогу вивчити нову професію чи підвищити свої професійні навички, користуючись безкоштовним навчанням від ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», яке також передбачає можливість подальшого працевлаштування у компанії.

Перед початком повномасштабної війни, мережа дискаунтерів «АТБ» налічувала понад 1300 точок по всій Україні, із щорічним приростом на 100-120 нових магазинів. На момент проведення даного дослідження в Україні функціонує близько 1200 супермаркетів у 305 населених пунктах, що є неперевершеним

досягненням у вітчизняному роздрібному секторі. На рисунку 2.6 представлено огляд 30-річної історії розвитку та успіхів корпорації «АТБ-МАРКЕТ».

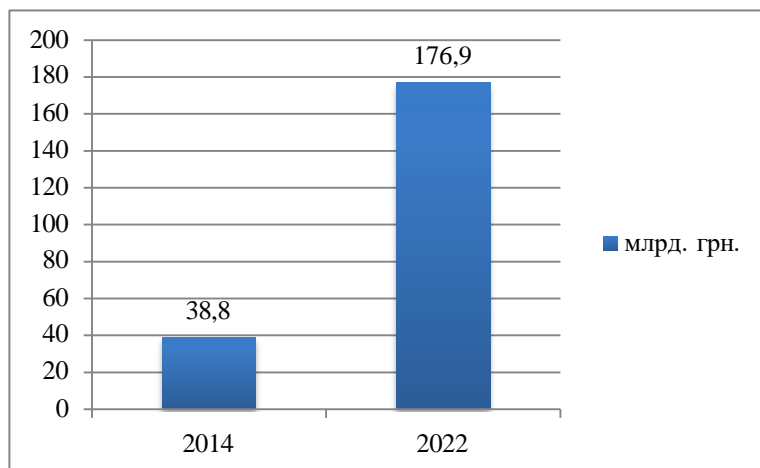


Рисунок 2.6 – Дохід ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у 2014 р. та 2022 р. (млрд. грн.)

[43]

На рисунку 2.6 спостерігаємо, що дохід на підприємстві зріс у 4,5 рази за останні 8 років.

У таблиці 2.2 представлена фінансова звітність ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у період з 2020 по 2022 роки. У розрізі даного розділу рекомендуємо звернути увагу на кількість працівників підприємства.

Таблиця 2.2 – Фінансова звітність Товариства з обмеженою відповідальністю «АТБ-МАРКЕТ» за 2020-2022 рр. [44]

| Назва | 2020 | 2021 | 2022 |
|-----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Дохід | 123 864 393 000 грн | 148 745 255 000 грн | 148 332 869 000 грн |
| Чистий прибуток | 5 768 666 000 грн | 8 328 888 000 грн | 2 520 707 000 грн |
| Активи | 35 652 151 000 грн | 42 395 449 000 грн | 41 086 415 000 грн |
| Зобов'язання | 33 750 232 000 грн | 27 989 397 000 грн | 27 253 796 000 грн |
| Кількість працівників | 64 000 ос | 60 782 ос | 48 872 ос |

З таблиці 2.2 можемо зробити висновок, що відповідно до звітності, представленої у розрізі 3 років, можемо констатувати зменшення кількості працівників, а отже на підприємстві наявна проблема плинності кадрів.

Причинами зменшеної кількості працівників у компанії є наступні:

1) скорочення штату персоналу (оптимізації роботи магазинів, складів тощо; підвищення кваліфікації співробітника, що дозволяє йому виконувати обов'язки декількох працівників і отримувати вищу заробітну плату);

2) недостатня кількість кваліфікованих працівників (звільнення у зв'язку з невідповідністю вмінь та навичок працівника до роботи; дисциплінарні порушення тощо);

3) звільнення за особистим бажанням (у зв'язку з пост-пандемійним періодом та військовим станом у країні великий відсоток людей виїхав за межі території України звільнившись з роботи, менше – сімейні обставини, вигорання, бажання іммігрувати в іншу країну тощо);

4) військовий стан в країні (перш за все, певний відсоток працівників ТОВ «АТБ-Маркет» становив військовозобов'язаних громадян, яких було призвано на службу, або ж які стали на захист держави у добровольчих батальйонах з початку війни; також не варто нехтувати працівниками, які з 24 лютого 2022 року перебували (і перебувають) на тимчасово окупованих територіях, деякі були вбиті солдатами російської федерації під час окупації).

Вище перелічені дії безсумнівно можемо кваліфікувати як вагомі причини зменшення кількості працівників на підприємстві ТОВ «АТБ-Маркет». Враховуючи попередньо згадану проблему плинності кадрів на підприємстві, дійдемо до висновку, що на підприємстві існує проблема утримання кваліфікованого лояльного працівника в лавах компанії та сприяння того, щоб працівник почував себе в колективі більш комфортно та спокійно.

Зважаючи вище описані умови, можемо стверджувати, що на підприємстві існує проблема плинності кадрів, що частково спровокована ситуацією в країні, яка існує на момент проведення даного дослідження. До того ж, незадоволеність персоналу можемо пояснити специфікою роботи з клієнтами, що провокує вигорання частіше, ніж інші сфери роботи.

Відповідно до нещодавно оновленої інформації від корпорації «АТБ-МАРКЕТ», 54 співробітники її підприємств пожертвували своїм життям заради захисту незалежності та суверенітету України, понад 100 осіб отримали різного ступеня поранення у зіткненнях з агресором або під час ракетних обстрілів українських міст.

Компанія «АТБ» як патріотичний та соціально-відповідальний бізнес, активно підтримує своїх працівників та їх родини. У кадрову політику корпорації було внесено зміни, які передбачають виплати фінансової допомоги пораненим у бойових діях та сім'ям загиблих працівників. У випадку смерті мобілізованого співробітника, корпорація виплачує базову суму допомоги, до якої додається додаткова виплата для кожної неповнолітньої дитини в сім'ї незалежно від обставин смерті. Крім того, родини отримують фінансову підтримку на організацію поховання. Для поранених співробітників «АТБ-МАРКЕТ» компанія надає матеріальну допомогу, що покриває витрати на лікування та реабілітацію. Протягом перших шести місяців війни загальна сума виплаченої корпорацією «АТБ» допомоги родинам загиблих і поранених працівників склала понад 10 мільйонів гривень [45].

Інноваційні підходи в корпорації «АТБ» [46]:

1. Концепція дискаунтера «АТБ» полягає у створенні магазинів з великим вибором товарів за привабливими цінами, що є унікальним форматом компанії.

2. АТБОТ - розробка компанії, є сучасним цифровим помічником. Цей чат-бот обслуговує мільйони користувачів у Viber та Telegram, надаючи повну інформацію про продукти, спеціальні пропозиції, магазини, вакансії, а також має функцію запису на співбесіду.

3. Три сезони промоакції «АТБ Arena» встановили рекорди за кількістю завантажень спеціального додатку (понад 3 мільйони) та за кількістю розданих покупцям ігрових карток (понад 100 мільйонів), зайнявши лідируючі позиції в рейтингах App Store та Play Market в Україні.

У майбутніх планах компанії - створення всебічної екосистеми для клієнтів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», що включатиме різноманітні сучасні сервіси та технології: від фінансових технологій, програм лояльності, онлайн-покупок до спільних проєктів із партнерами з різних секторів.

Магазини корпорації «АТБ» були серед перших, хто впровадив енергозберігаючі LED-системи освітлення. В контексті глобального руху за зменшення використання шкідливих пластиків, «АТБ» взяла курс на заміну

традиційних пластикових пакетів на екологічні альтернативи, такі як пакети з біорозкладними компонентами та пакети, виготовлені з кукурудзяного крохмалю. Крім того, були введені спеціальні системи рекуперації, що збирають тепло від роботи холодильного обладнання, яке потім використовується для опалення та інших потреб.

Для більш детального розуміння портрету співробітника, проаналізуємо середню зарплату ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» в Україні (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Заробітна плата ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» в Україні, грн. [дані підприємства]

| Показник | Найнижча | Середня | Найвища |
|-----------|----------|---------|---------|
| Погодинна | 49,96 | 63,36 | 65,98 |
| Щоденна | 400 | 507 | 528 |
| Тижнева | 1998 | 2534 | 2639 |
| Щомісячна | 7993 | 10137 | 10556 |
| Річна | 95916 | 121644 | 126672 |

Аналізуючи дані з таблиці про заробітну плату в ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», можна зробити висновки щодо заробітної політики компанії. Найнижча погодинна ставка складає 49,96 грн., що вище мінімальної заробітної плати встановленої законодавством України, що свідчить про відповідальний підхід компанії до оплати праці своїх працівників. Це вказує на те, що «АТБ-МАРКЕТ» цінує своїх працівників і прагне забезпечити їм справедливі умови праці. Середня та найвища заробітна плата, відповідно 10137 грн. та 10556 грн. на місяць, підкреслюють конкурентну оплату праці, яка може бути привабливою для потенційних працівників і водночас відображає ринкові тенденції.

Також відзначимо річні показники, де річна заробітна плата варіюється від 95916 грн. до 126672 грн. Це вказує на стабільність та надійність в оплаті праці працівників, що є важливим фактором у забезпеченні довготривалої співпраці та високої мотивації працівників. З урахуванням цих даних, можна зробити висновок, що ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» застосовує справедливий та конкурентний підхід до оплати праці, що сприяє створенню позитивного іміджу компанії на ринку праці.

Нещодавні повідомлення про збільшення зарплат для співробітників ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» в Україні вказують на те, що хоча й відбувся перегляд оплати праці, проте це зростання не є однаковим для всіх категорій працівників. Наприклад, заробіток касира магазину, який раніше становив 7000 гривень, після нового року збільшився на 1000 гривень. Додатково до основної зарплати, касири мають можливість отримувати бонуси та премії, що може підняти їхній дохід приблизно до 11000 гривень, за умови виконання плану та відсутності скарг на роботу [47].

Однак, слід зазначити, що обов'язки касира не обмежуються лише обслуговуванням клієнтів на касі, а також включають контроль за асортиментом товарів у торговому залі, своєчасне поповнення товарів на полицях і контроль за термінами придатності.

Відмінності також спостерігаються у підвищенні заробітних плат охоронців. У 2022 році їхня зарплата зросла лише на 200 гривень. Охоронцям для працевлаштування необхідний досвід роботи не менше 6 місяців та низка специфічних навичок, наприклад: вміння користуватися рацією, знання товарів, які потребують підсиленої охорони, здатність затримати порушників до прибуття поліції, та контроль за роботою касирів і працівників залу.

У підсумку, головним чинником, який вплине на збільшення заробітних плат працівників ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» в Україні, є індексація зарплат. Також, незважаючи на проблеми з працевлаштуванням, спостерігається відносно висока плинність кадрів у ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», основною причиною чого є невідповідність умов праці до рівня оплати.

Зазначимо, що на підприємстві діє система преміювання персоналу, яка затверджена «Положенням про оплату праці» і «Положенням про преміювання». Співробітникам підприємства виплачуються:

1. Посадовий оклад, надбавки та доплати, передбачені чинним законодавством;
2. За результатами роботи співробітникам підприємства можуть виплачуватися щомісячні премії.

Також для співробітників підприємства діє система мотиваційних заохочень, які не мають постійного характеру, наприклад, премія за наставництво, премія за результатами конкурсу «Кращий співробітник», «За відкриття нового магазину», тощо. На підприємстві щорічно затверджується і реалізується план з навчання співробітників. Зазначимо, що дані мотиваційні заохочення мають фінансове підґрунтя і класифікуються як грошова винагорода.

Враховуючи мотиваційні заохочення, що вже використовує ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» для підвищення продуктивності роботи своїх співробітників, зазначимо, що в розрізі вище описаних заохочень використовуються лише фінансові ініціативи. Безсумнівно, грошові премії та надбавки є важливою складовою у мотиваційній системі працівників, проте, даний захід не вирішує проблему плинності кадрів та незадоволеності персоналу, а отже є лише одним із рушійних чинників, на які опираються співробітники приймаючи рішення змінити місце роботи.

У 2019 році (за даними підприємства) в даних навчальних центрах підвищили кваліфікацію 4 358 співробітників магазинів.

Підприємство забезпечує рівні можливості для працевлаштування для всіх громадян України незалежно від статі, віку, віросповідання та ін. з дотриманням вимог діючого трудового законодавства.

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» дбає про своїх співробітників, ввівши певний ряд переваг для своїх працівників (напр. забезпечення видачі спеціального одягу та взуття, спеціальних засобів індивідуального захисту, проводить навчання та оперативний контроль за станом охорони праці, ініціює регулярний медичний огляд, проводить заходи щодо попередження нещасних випадків тощо).

Однак, не зважаючи на всі вище перелічені переваги, підприємство має проблему плинності кадрів та незадоволеності персоналу. Звідси, рекомендовано звернути увагу не тільки на матеріальну сторону задоволення співробітників, а й спробувати проаналізувати моральну задоволеність своїх підлеглих.

Підсумовуючи, зазначимо, що ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» - це один з найбільших роздрібних мережевих супермаркетів в Україні, який був заснований

у 1993 році. Компанія має більше 1000 магазинів в 236 містах та селах по всій країні та є лідером на ринку з продажу продуктів харчування.

Один з ключових принципів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» - це дієздатність та робота на користь споживачів. Компанія регулярно проводить різноманітні акції, знижки та пропонує програму лояльності, щоб залучати нових та зберігати старих клієнтів. «АТБ-МАРКЕТ» також вирізняється тим, що підтримує українських виробників та пропонує широкий вибір продуктів з місцевих фермерських господарств. Лідируючу позицію на українському ринку продуктового ритейлу в першому півріччі 2021 року займає торговельна мережа ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». У першому півріччі компанії вдалося збільшити кількість своїх магазинів, незважаючи на епідеміологічні обмеження.

Висновок щодо оцінки ефективності стратегії управління персоналом у контексті загальної корпоративної стратегії розвитку ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» вказує на важливість та вплив цього підходу на успіх підприємства. Персонал завжди був і залишається ключовим ресурсом компанії і результати оцінки свідчать про те, що ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» робить значні зусилля для розвитку та підтримки свого персоналу, проте інколи даних зусиль недостатньо, що спонукає переглянути підхід до стратегії управління персоналом або ж вдосконалити її.

Перш за все, важливо відзначити, що компанія вкладає зусилля у різноманітні методи та інструменти розвитку персоналу, включаючи навчання, тренінги, стажування, наставництво, індивідуальний розвиток та інше. Це дозволяє працівникам не лише підвищувати свої професійні навички, а й розвивати особисті якості, що сприяє підвищенню загального рівня компетентності персоналу.

Далі, оцінка вказує на важливість корпоративної культури у контексті розвитку персоналу. Встановлення цінностей та підтримка корпоративної культури допомагають створити сприятливе середовище для навчання та розвитку працівників, а також сприяють їхній мотивації та відданості компанії. З іншого боку, оцінка розкриває деякі важливі проблеми, які потребують уваги та вдосконалення. Наприклад, відсутність чіткої системи оцінки ефективності

тренінгів та потреб у навчанні може призвести до не оптимізованого використання ресурсів та непродуктивних тренінгів. Також, необхідно вирішити питання щодо надання доступу до тренінгів для співробітників підрозділів франшизи, які знаходяться за межами Києва, щоб уникнути нерівності у можливостях розвитку персоналу.

У цілому, стратегія управління персоналом ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» має багато позитивних аспектів, але вимагає системного підходу та постійного вдосконалення для досягнення ще більшого успіху в майбутньому

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ТОВ «АТЬ-МАРКЕТ»

3.1 Пропозиції щодо удосконалення стратегії управління персоналом досліджуваної бізнес-організації

Удосконалення стратегії управління персоналом в бізнес-організації може включати ряд альтернативних підходів, заснованих на сучасних тенденціях та найкращих практиках. Перший важливий аспект - це зосередження на розвитку корпоративної культури, яка підтримує інновації та творчість. Це може включати створення відкритого середовища, де співробітники відчують себе вільно, можуть ділитися ідеями та вносити свій внесок у стратегічні рішення. Також ефективним буде впровадження програм наставництва та крос-функціональних проектних команд, що сприяє обміну знаннями і досвідом між різними підрозділами.

Другим напрямком може стати впровадження гнучких робочих умов та розробка програм добробуту співробітників. У час, коли баланс між роботою та особистим життям стає все важливішим, організації можуть запропонувати такі варіанти, як гнучкий графік, можливість віддаленої роботи, а також програми підтримки здоров'я та фітнесу. Такі ініціативи не тільки покращують загальне задоволення персоналу та його продуктивність, але й сприяють привабленню та утриманню талановитих співробітників.

Нарешті, інвестиції в системи управління та аналітики персоналу можуть стати ключовими для розробки ефективної стратегії управління персоналом. Використання передових технологій для збору та аналізу даних про співробітників може допомогти ідентифікувати тенденції, прогнозувати потреби в навчанні та розвитку, а також оцінювати ефективність різних програм.

Автоматизація певних аспектів управління персоналом може також звільнити час менеджерів для більш стратегічної роботи і зосередження на розвитку команди.

У ХХІ столітті в розрізі менеджменту та управління персоналом керівники почали приділяти більше уваги кожному працівнику. Під час різних ситуацій, що можуть виникнути на підприємстві чи виробництві, свідомі та сучасні управлінці почали приділяти увагу людському фактору та виділяти його як важливий чинник, що впливає на ефективність та результативність роботи працівника. У контексті даної роботи мається на увазі, що керівництво певною мірою стало більш лояльним до своїх підлеглих.

Враховуючи події в Україні та світі протягом останніх декількох років, рекомендовано звернути більшу увагу на психологічний стан працівника, адже кожен співробітник є своєрідним представником організації в суспільстві. Ідеєю даного проекту є створення регіональних центрів психологічної допомоги для працівників ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». У результаті, після успішного запуску проекту, в кожному регіоні буде штатний регіональний психолог, до якого зможе абсолютно анонімно звернутися кожен працівник компанії.

Доцільність даної рекомендації, по-перше, ґрунтується на специфіці роботи з клієнтами, оскільки саме в даній сфері існує чимало факторів, які впливають на психологічний, психічний та емоційний стан працівника. По-друге, враховуючи обставини повномасштабної війни, що триває на території України, психологічна допомога та підтримка професіонала постає швидше необхідністю, ніж можливим варіантом для кращого розуміння персоналу та покращення показників їх роботи.

Звідси, враховуючи позитивний ефект від занять з психологом, після декількох сеансів компанія отримає більш життєрадісного працівника, який працюватиме ефективніше і матиме більш лояльне ставлення до компанії. До того ж, персонал, який розуміє, що компанія про нього дбає, також більш ефективно покращить свої КРІ та з меншою ймовірністю шукатиме інше місце роботи, відчуватиме себе більш задоволено та значущим для підприємства. Другий фактор, до речі, сприяє вирішенню визначеної проблеми плинності кадрів.

Загалом, впровадження центрів психологічної допомоги сприятиме не тільки покращенню роботи персоналу, а й створенню у свідомості людей не тільки екологічного, а й соціально-свідомого та соціально-відповідального бренду.

Пропозицією щодо покращення стратегії управління персоналом та задоволеності працівників є створення єдиного по кожному регіону списку всіх працівників з метою проведення регулярних розіграшів сертифікатів на відпочинок.

Доцільність даної пропозиції першочергово ґрунтується на основі того, що співробітники ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» внаслідок факторів зовнішнього середовища можуть зіштовхнутися з емоційним вигоранням, сонливістю, слабкістю та іншими чинниками, що сприяють зменшенню його продуктивності та ефективності роботи. По-друге, враховуючи мінімальну вартість споживчого кошика і середню заробітну плату працівника ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» (таблиця 2.3), можемо дійти до висновку, що переважна більшість працівників підприємства не може дозволити собі «взяти паузу» та організувати відпочинок для відновлення енергії та покращення морального стану.

Метою даного проєкту є створення можливості для співробітника отримати декілька днів бажаної відпустки за рахунок компанії, або ж, на вибір, отримати грошову компенсацію в розмірі суми, яку підприємство виділило б на відпустку.

Зауважимо, що даний проєкт орієнтований на операційний персонал підприємства (напр. касирів, охоронців, водіїв тощо) і не розрахований на топ-менеджмент компанії.

На практиці даний проєкт буде реалізовано наступним чином: кожен працівник у списку отримає унікальний номер, що використовується в генераторі випадкових чисел для визначення переможця. Важливо також враховувати політику рівності та справедливості, тому кожен працівник повинен мати рівні шанси на виграш, тому у разі виграшу даний співробітник матиме можливість знову отримати такий «бонус» від компанії через 2-3 календарних роки з моменту

отримання виграшу (тривалість залежить від кожного конкретного регіону та сумарної кількості працівників, доданих до списку розіграшу). До того ж, для кращого урівноваження справедливості, до участі у таких розіграшах допускатимуться співробітники, котрі працюють у компанії більше 3 місяців.

У залежності від географічного розташування магазинів АТБ, сертифікати можуть включати відпочинок у різних заміських комплексах, спа-центрах або готелях, забезпечуючи різноманітність та унікальність винагород. Ця ініціатива може значно підвищити моральний дух команди та сприяти підвищенню загальної задоволеності працею.

Для перевірки ефективності цієї ініціативи, пропонується реалізувати пілотний проект у Київській області. Протягом трьох місяців буде проведено моніторинг та аналіз впливу розіграшу сертифікатів на відпочинок на стан та настрої окремих працівників, а також на загальну атмосферу в колективі. Це дозволить оцінити, наскільки така ініціатива сприяє мотивації та задоволеності персоналу і отримати дані для розуміння чи потрібно впроваджувати дану ініціативу в інших областях України.

У ході пілотного проекту буде зібрано зворотний зв'язок від учасників, який допоможе виявити сильні та слабкі сторони цієї програми. Також буде оцінено вплив програми на продуктивність та ефективність роботи співробітників. Для цього можуть бути використані анкетування, інтерв'ю та аналіз внутрішньої статистики компанії.

У разі позитивних результатів пілотного проекту та виявлення значного покращення настрою співробітників та атмосфери в колективі, буде рекомендовано розгорнути цю ініціативу на всю територію України. Це дозволить масштабувати позитивний вплив на весь персонал компанії та сприятиме підвищенню загального рівня задоволеності працею в «АТБ-МАРКЕТ» та побудови ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» як сильного соціально-свідомого бренду.

Як зазначено вище, цей проект спрямований переважно на операційний персонал компанії «АТБ-МАРКЕТ», що включає працівників з заробітною платою в діапазоні 10-18 тисяч гривень.

Основна ідея полягає в тому, що багато працівників із таким рівнем заробітку не мають можливості фінансувати розваги або відпочинок, що є важливою частиною задоволення базових потреб за пірамідою Маслоу.

У рамках цього проекту, працівникам, які не хочуть або не можуть скористатися сертифікатом на відпочинок, буде запропоновано грошову винагороди як альтернативу. Це дозволить забезпечити гнучкість винагороди та забезпечить, що кожен працівник може вибрати той варіант, який найбільше його задовольнить.

3.2 Розробка заходів з удосконалення роботи з персоналом досліджуваної бізнес-організації

У даній роботі, після аналізу основних факторів, що на думку авторів, впливають на управління персоналом досліджуваної організації, було запропоновано 2 варіанти удосконалення стратегії управління персоналом у ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»:

1. створення центрів психологічної допомоги для працівників компанії;
2. впровадження розіграшів сертифікатів на відпочинок серед працівників компанії на регулярній основі.

Для розуміння необхідних кроків, що потрібно виконати перед реалізацією проекту, створимо статuti проєктів, що представлені у додатках Б.1 та Б.2.

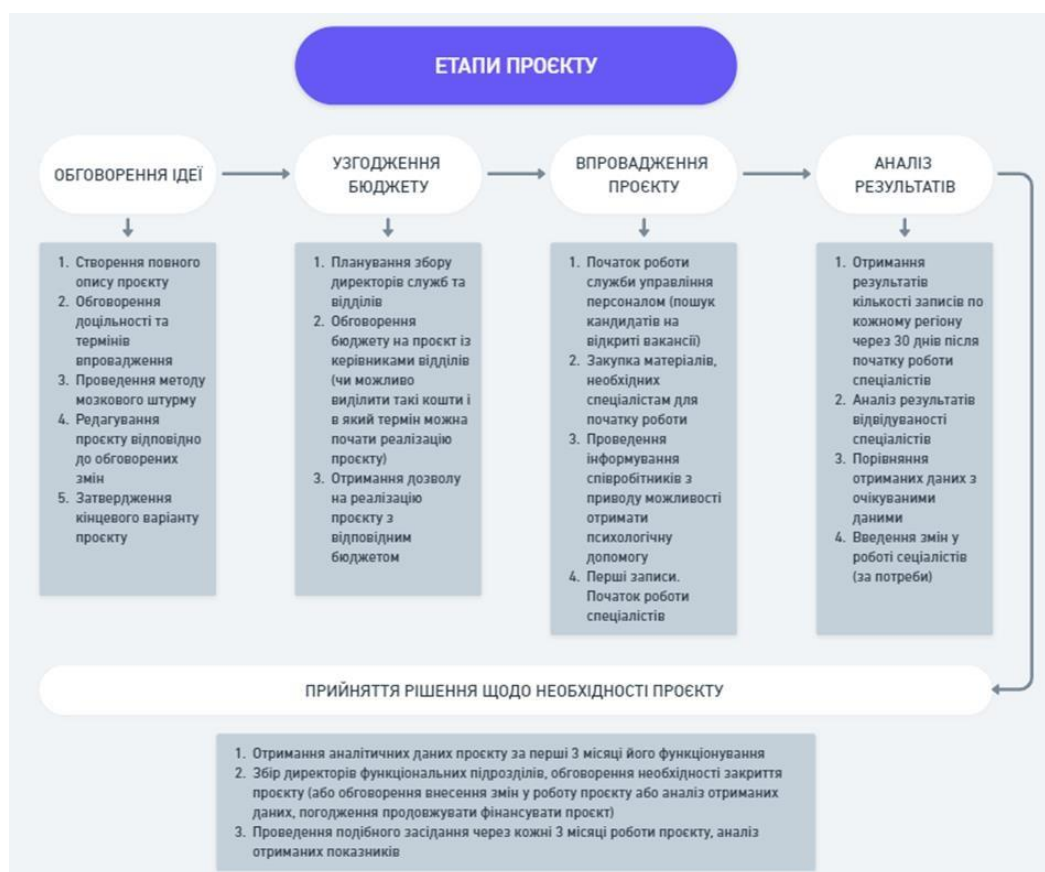
Статuti слугують коротким описом основних пунктів проєктів, презентуючи необхідні для реалізації та затвердження дії, терміни впровадження та виконання, а також вказують його основних стейкхолдерів. Також у таблиці зазначено основні ризики, що можуть виникнути на різних етапах впровадження та реалізації проєктів, описано очікуваний результат від їх реалізації.

Рисунок 3.1 ілюструє детальний опис етапів реалізації проєкту. Першою критичною точкою є обговорення ідеї та суті проєкту із управлінцями ТОВ «АТБ-

Маркет». Дане засідання та метод «мозкового штурму», що рекомендовано застосувати на етапі обговорення можуть призвести до зміни кінцевої цілі проекту, або ж ідею проекту буде розкритиковано ще на початковому етапі обговорення.

Наступною критичною точкою є затвердження бюджету, необхідного для повної реалізації проекту. За умови недостатнього виділення коштів початок проекту може бути відтерміновано, або ж новостворені центри працюватимуть не на повну потужність, що призведе до меншої результативності.

Рисунок 3.1 – Етапи проекту створення регіональних центрів психологічної допомоги для працівників ТОВ «АТБ-Маркет» та їх опис [створено автором]



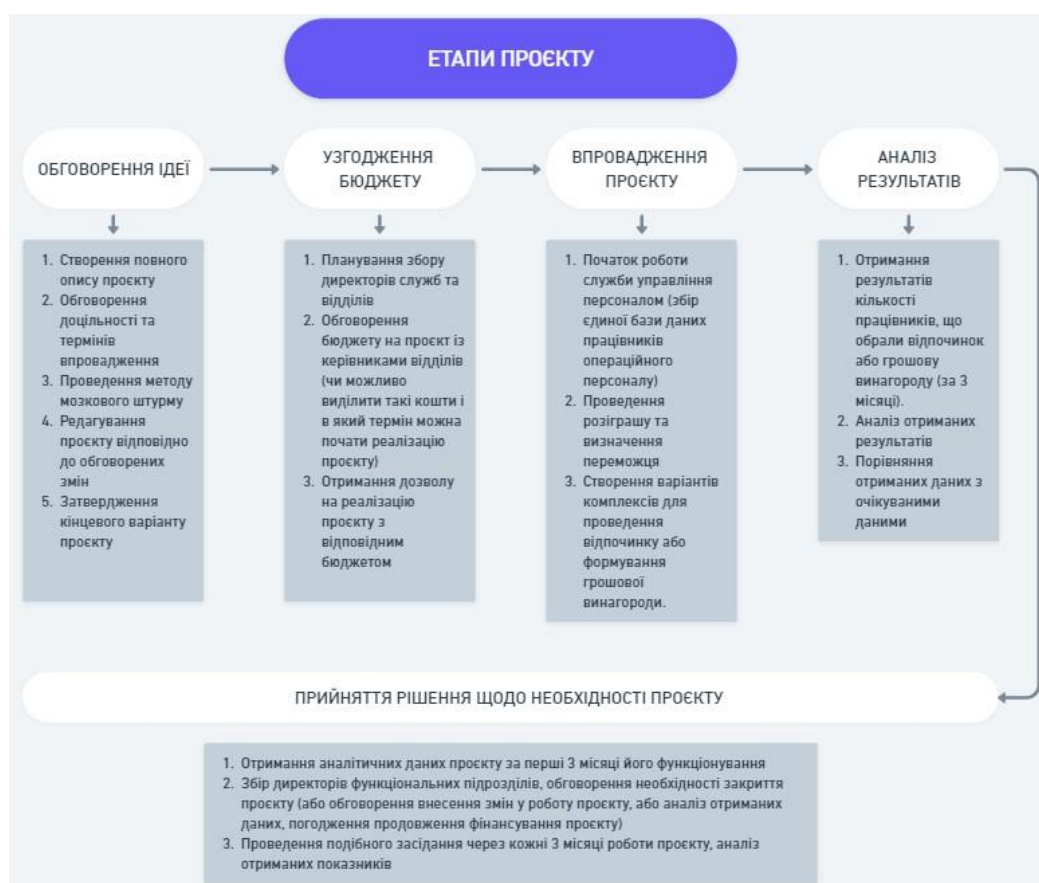
Наступною загрозою для короткого існування проєкту є низька результативність отриманих показників за перший місяць його функціонування. В даному випадку для розуміння низької кількості звернень рекомендовано глибше дослідити отримані дані та зрозуміти причини отримання таких показників.

Зауважимо, що впровадження в дію даного проєкту не є прямим наказом того, що всі працівники мають обов'язково отримувати професійну допомогу. Звернення до центрів психологічної допомоги має бути лише за особистим бажанням працівника.

Загалом, даний проєкт рекомендовано реалізовувати з мінімальним терміном 6 місяців. Даний період є більш результативним з точки зору аналітичних показників. До того ж, покращення емоційного та психологічного стану працівників краще і помітніше прослідковується у довгостроковому періоді, а також має накопичувальний ефект. Звідси, очікуване збільшення прибутку на фоні кращої і ефективнішої роботи працівників варто очікувати через 6-8 місяців після впровадження проєкту та початку роботи найнятих спеціалістів.

Рисунок 3.2 ілюструє основні етапи реалізації проєкту «Weekend від АТБ». Даний рисунок має певні спільні етапи та пункти із рисунком 3.1, оскільки обидва проєкти рекомендовано запроваджувати у тестовому варіанті.

Рисунок 3.2 – Етапи проєкту проведення розіграшів сертифікатів на відпочинок серед співробітників ТОВ «АТБ-Маркет» та їх опис [створено автором]



Розглянемо найбільш ризикові моменти, з яким можемо зіштовхнутися протягом реалізації даного проєкту.

Етап обговорення ідеї є першим критичним моментом у життєвому циклі проєкту. Дане твердження аргументується тим, що вже під час обговорення топ-менеджмент компанії може ухвалити негативне рішення відносно впровадження проєкту.

Етап узгодження бюджету у контексті даного проєкту є відносно некритичним, оскільки зменшене фінансування не несе загрози для проєкту. У випадку затвердження меншої суми, ніж потрібно для повного масштабування проєкту, співробітникам будуть доступні на вибір ті місця для відпочинку, які не перевищать бюджет.

Етап впровадження проєкту є доволі суперечливим, оскільки реакцію персоналу на впровадження даної ідеї складно спрогнозувати через людський фактор та емоційне ставлення співробітників до ситуації.

Аналіз результатів та прийняття рішення щодо подальшої долі проєкту є визначальними етапами для циклу даного кейсу. У разі спостереження позитивної динаміки, або досягнення очікуваних результатів (повністю, або більше 65%), рекомендовано продовжити реалізацію проєкту та масштабувати його. У випадку невдачі, або нейтральних показників проєкт потребує обговорення та доопрацювання.

Підсумовуючи, зазначимо, що дані проєкти рекомендовано починати у пілотному режимі, адже працюючи з людським капіталом складно зробити правдиві прогнози щодо реакції особистості на ту чи іншу ідею. У випадку роботи з персоналом найкращими показниками для отримання якісних даних та результату є проведення тестів, опитувань, фокус-груп тощо на етапі обговорення проєкту або безпосередньо під час його дії.

3.3 Оцінка впливу реалізації заходів на показники діяльності бізнес-організації

Проаналізувавши основні критичні точки запропонованих проєктів, проведемо оцінку впровадження запропонованих заходів для удосконалення стратегії управління персоналом.

Проєкт створення регіональних центрів психологічної допомоги має на меті побудову більш сприятливого середовища для співробітників підприємства з метою підвищення результативності їх праці і, як наслідок, KPI.

Актуальність даного проєкту, перш за все, аргументується поведінкою навколишнього середовища та суспільства в цілому. Враховуючи фактор військового стану, що триває на території України з 24 лютого 2022 року, кваліфікаційна допомога професіонала-психолога стала необхідністю для кожного українця. Через збройну агресію з боку російської федерації чимало українців втратило дім, рідних, роботу, частину тіла, або ж отримало різного роду фізичні чи психологічні порушення. З огляду на вище вказані обставини, допомога кваліфікованих фахівців є необхідною складовою у роботі будь-якого клієнтоорієнтованого підприємства.

За даними, що доступні для пересічного українця, вдалося визначити, що станом на 28 жовтня 2022 року за допомогою до психологів та психіатрів звернулося, за офіційними даними, 650 тисяч українців [48]. Зауважимо, що наведене число характеризує кількість людей, що звернулися до спеціалістів офіційно і в період першого року війни. Станом на жовтень 2023 року кількість людей, що звернулися за офіційною допомогою є значно вищою.

Важливим фактором при врахуванні даної статистики слугує фінансове благополуччя людини. Безсумнівно, за час повномасштабного вторгнення певний відсоток тих, хто потребували допомоги, отримали її безкоштовно, або за значно меншою вартістю завдяки роботі волонтерських організацій та ініціативи самих психологів.

Враховуючи середню заробітну плату працівника ТОВ «АТБ-Маркет» [49], середні місячні витрати на продукти, комунальні платежі та речі першої необхідності, можемо зробити висновок, що даних грошей не вистачає для того, щоб отримувати кваліфіковану допомогу спеціаліста на регулярній основі. Звідси, можемо зробити припущення, що даний проєкт матиме успіх серед працівників, зробить їх більш морально стійкими та значно підвищить лояльне ставлення співробітників до компанії.

Враховуючи правильність розставлених пріоритетів, кваліфікована допомога психологів та психотерапевтів першочергово необхідна військовим, військовим медикам та людям, що знаходяться у гарячих точках, на лінії вогню та у прифронтових зонах. Для того, щоб вище згадані групи населення змогли вчасно отримати висококваліфіковану допомогу, для даного проєкту пропонуємо розглядати як кандидатів та пропонувати офіційні робочі місця студентам, які закінчують навчання, або знаходяться на останньому курсі навчання. Таким чином компанія може певною мірою зменшити витрати (тому що молодий спеціаліст матиме меншу погодинну оплату), а також постане соціально свідомою, надавши робочі місця спеціалістам без практичного досвіду роботи (оскільки на момент написання консультаційного проєкту в Україні існує проблема пошуку роботи за спеціальністю для людей, що не мають досвіду роботи).

Даний проєкт не спрямований на швидке збагачення та ріст прибутків підприємства, проте він сприятиме приросту лояльності співробітників компанії та покращенню іміджу та репутації серед цільового споживача.

Для аналітичного опису проєкту та необхідних його складових, розрахуємо бюджет, враховуючи наступні необхідні статті витрат:

Станом на листопад 2023 року, вартість сеансу (1 год) із психологом, що не має практичного досвіду роботи становить в середньому 500 грн; із студентом, що навчається на останньому курсі і також не має практичного досвіду вартість сеансу (1 год) в середньому становить 350 грн. Дані числа будуть використані у подальших розрахунках вартості проєкту.

Пошуком відповідних фахівців займатиметься служба управління персоналом. У таблиці 1.3.1 запропоновано розподіл необхідної кількості та статусу спеціалістів за областями України. Зазначимо, що для даного проєкту варто розглядати кандидатів, що мають комп'ютер або ноутбук для проведення сеансів. Враховуючи умови військового стану в країні та обмеженої кількості регіональних психологів, сеанси рекомендовано проводити в онлайн-режимі. Звідси, до необхідних статей витрат додаємо 240 грн/міс для покриття витрат за послуги інтернет-з'єднання (дана сума розрахована з урахуванням середньої вартості оплати за інтернет-з'єднання та включає можливу комісію банку за переказ коштів).

У контексті даного проєкту розрахунки проводяться з урахуванням, що фахівець працюватиме 22 робочих дні (5, 4 або 2 год/день в залежності від регіону та статусу спеціаліста). Розрахунок заробітної плати проводиться з урахуванням, що необхідний нам фахівець мав «повни» запис протягом робочого місяця.

Останньою необхідною для точності обрахунків статтею витрат є витрати на потрібну для спеціаліста канцелярію та матеріали для праці з його клієнтами. Для цього до загальної суми додамо 4 000 грн (впродовж перших 2 місяців реалізації проєкту) та 2 000 грн/міс (починаючи з 3 місяця після реалізації проєкту). Всі витрати представлено і обраховано у таблицях 3.3 та 3.4 .

Таблиця 3.3 – Розподіл за областями фахівців, необхідних для реалізації проєкту створення регіональних центрів психологічної допомоги для працівників компанії [створено автором на основі власних наробок]

| Регіон (Область) | Кількість фахівців | Зайнятість (год / міс) |
|------------------------|--------------------|--|
| Волинська обл. | 1 | Штатний психолог без досвіду - 110 год/міс |
| Рівненська обл. | | |
| Львівська обл. | 1 | Штатний психолог без досвіду - 110 год/міс |
| Закарпатська обл. | 1 | Штатний психолог без досвіду - 110 год/міс |
| Івано-Франківська обл. | | |
| Тернопільська обл. | 1 | Штатний психолог без досвіду - 110 год/міс |
| Чернівецька обл. | | |
| Хмельницька обл. | 1 | Штатний психолог без досвіду - 110 год/міс |
| Черкаська обл. | | |
| Вінницька обл. | 1 | Штатний психолог без досвіду - 88 год/міс |
| Київська обл. | 1 | Штатний психолог без досвіду - 88 год/міс |

| | | |
|-----------------------|---|---|
| Чернігівська обл. | 1 | Штатний психолог без досвіду - 88 год/міс |
| Сумська обл. | 2 | Штатний психолог без досвіду – 110 год/міс |
| | | Студент випускного курсу на практиці – 44 год/міс |
| Харківська обл. | 2 | Штатний психолог без досвіду – 110 год/міс |
| | | Студент випускного курсу на практиці – 44 год/міс |
| Полтавська обл. | 2 | Штатний психолог без досвіду – 110 год/міс |
| | | Студент випускного курсу на практиці – 44 год/міс |
| Житомирська обл. | 1 | Штатний психолог без досвіду - 88 год/міс |
| Кіровоградська обл. | 1 | Штатний психолог без досвіду - 88 год/міс |
| Одеська обл. | 1 | Штатний психолог без досвіду - 88 год/міс |
| Миколаївська обл. | 1 | Штатний психолог без досвіду - 88 год/міс |
| Дніпропетровська обл. | 1 | Штатний психолог без досвіду - 110 год/міс |
| Запорізька обл. | 3 | Штатний психолог без досвіду - 88 год/міс |
| | | Штатний психолог без досвіду - 88 год/міс |
| Херсонська обл. | | Студент випускного курсу на практиці – 44 год/міс |

Таблиця 3.4 – Розрахунок витрат компанії на кожного необхідного для реалізації проекту створення регіональних центрів психологічної допомоги фахівця, грн/міс

[створено автором на основі власних наробок]

| Спеціаліст | Зайнятість (год/міс) | Витрати на одного спеціаліста (за умови повної зайнятості) грн/міс | Кількість | Сумарні витрати |
|--------------------------------------|----------------------|---|-----------|---|
| Штатний психолог без досвіду | 110 год / міс | 110 * 500 = 55 000 грн – оплата за проведені сеанси; 240 грн – оплата за послуги інтернет – з'єднання; 4 000 грн – витрати на канцелярію та методичні матеріали, через 2 міс – 2 000 грн. | 9 | 533 160 (515 160 – на 3 місяць реалізації) |
| Штатний психолог без досвіду | 88 год / міс | 88 * 500 = 44 000 грн – оплата за проведені сеанси; 240 грн – оплата за послуги інтернет – з'єднання; 4 000 грн – витрати на канцелярію та методичні матеріали, через 2 міс – 2 000 грн. | 9 | 434 160 (416 160 - на 3 місяць реалізації) |
| Студент випускного курсу на практиці | 44 год / міс | 44 * 350 = 15 400 грн – оплата за проведені сеанси; 240 грн – оплата за послуги інтернет – з'єднання; 4 000 грн – витрати на канцелярію та методичні матеріали, через 2 міс – 2 000 грн. | 4 | 78 560 (70 560 - на 3 місяць реалізації) |

Підсумовуючи результати, представлені у таблиці 3.4, розрахуємо і визначимо орієнтовний бюджет витрат на проєкт на 1 рік (зауважимо, що даний бюджет розрахований за умови «повного» запису співробітників до спеціалістів).

Отже, для розуміння витрат на реалізацію проєкту проведемо наступні розрахунки:

$533\ 160 + 434\ 160 + 78\ 560 = 1\ 045\ 880$ грн / міс – витрати за перші 2 місяці реалізації проєкту;

$515\ 160 + 116\ 160 + 70\ 560 = 701\ 880$ грн / міс – витрати починаючи з 3 місяця реалізації проєкту

$1\ 045\ 880 * 2 + 701\ 880 * 10 = 9\ 110\ 560$ грн – витрати на проєкт за 1 рік реалізації за умови досягнення максимальних показників відвідуваності та запису.

Для формування розуміння кількості записів (відвідувань), використаємо інформацію, подану у таблиці 3.3 . У випадку розрахунку кількості записів потрібно додати години зайнятості (навантаження) всіх спеціалістів. Отримане число дорівнюватиме кількості співробітників за місяць за умови «повного» запису (тобто 1-годинний сеанс = 1 співробітник).

$110 * 9 + 88 * 9 + 44 * 9 = 990 + 792 + 396 = 2\ 178$ (ос / міс) – таку кількість сеансів можуть провести регіональні психологи за 1 робочий місяць за умови вище описаного навантаження (кількість робочих годин за 1 робочий день).

Для розуміння чи можемо компанія і найняті спеціалісти очікувати таку кількість записів, розрахуємо відсоткове співвідношення кількості осіб до загальної кількості працівників підприємства:

$$\frac{2\ 178}{48\ 872} * 100\% = 4,46\%$$

Отриманий відсоток є цілком реальним показником, що може бути прийнятий як основа для обрахунків. Враховуючи психологічний стан працівників та їх особисті якості, на думку авторів роботи, дане відсоткове значення є цілком реалістичним і може бути розглянутим як показник, який доводить, що визначений на проєкт бюджет буде реалізований і використаний у повному обсязі.

Отже, враховуючи вище проведені обрахунки та повноту їх вимірів, вартість проєкту на один робочий рік становить 9 110 560 грн (станом на листопад 2023 року \$ 251 820).

Економічний ефект від впровадження проєкту вирахувати неможливо, оскільки кожен працівник має різного роду KPI, що впливають на отримання прибутку через різні шляхи. До того ж, даний ефект є накопичувальним і зі збільшенням лояльності і вдячності працівників, підприємство поступово отримуватиме більше задоволених клієнтів (отримуючи більший прибуток та вийде на новий рівень репутації серед партнерів, конкурентів та споживачів).

Підсумовуючи вартість пілотного проєкту «Weekend від АТБ», зазначимо, що основною статтею витрат у бюджеті для цього проєкту є гроші, виділені на відпочинок для співробітника. Дана сума може коливатися в залежності від сезону, області та фінансових ресурсів компанії, які допустимо затвердити у якості витрат на сертифікат або грошової компенсації. Рекомендовано затверджувати витрати на один сертифікат в межах від 3 500 грн до 6 000 грн.

ВИСНОВКИ

У сучасному контексті діяльності бізнес-організацій стратегія управління персоналом відіграє надзвичайно важливу роль у досягненні успіху та конкурентоспроможної позиції. Різноманітні стратегії управління персоналом, такі як розвиток персоналу, управління талантами, робоче середовище та оптимізація робочої сили, надають організаціям можливість вибору підходу, що найкраще відповідає їхнім потребам і завданням. Сутність кожної з цих стратегій полягає в акцентуванні на різних аспектах управління персоналом, чи то в розвитку наявних ресурсів, чи в залученні та утриманні нових талантів, чи в створенні корпоративного середовища та культури, чи в оптимізації робочої сили. Вибір між цими стратегіями залежить від конкретних обставин, мети організації та внутрішнього та зовнішнього середовища.

Підсистема управління персоналом є критично важливою складовою загальної системи управління бізнес-організацією. Ця підсистема впливає на продуктивність, конкурентоспроможність та стійкість організації в умовах сучасного бізнес-середовища. Підсистема управління персоналом повинна гармонійно взаємодіяти з загальною місією та цілями організації. Ефективне управління персоналом повинно сприяти досягненню стратегічних завдань, включає в себе такі важливі складові, як розробка стратегії управління персоналом, планування та набір персоналу, мотивація, навчання та розвиток, оцінка та управління продуктивністю, а також управління звільненням та відтоком; управління персоналом повинно бути гнучким і здатним адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі і внутрішніх потребах організації. Ефективні стратегії забезпечують реагування на виклики і можливості.

Ключовим аспектом є залучення, розвиток та збереження кваліфікованих та відданих співробітників. Це вимагає постійного навчання, створення стимулів для розвитку та можливості кар'єрного зростання. Важливо створити систему мотивації, яка враховує потреби та мотиви персоналу. Це може включати в себе

фінансові стимули, визнання, можливості для участі в процесі прийняття рішень та інші заходи. Оцінка результатів роботи персоналу дозволяє ідентифікувати слабкі місця та можливості для покращення. Це може бути досягнуто через використання ключових показників продуктивності та регулярні огляди. Підсистема управління персоналом повинна ефективно співпрацювати з іншими підсистемами управління, такими як фінанси, маркетинг, логістика та інші для досягнення загальних цілей організації.

Завдяки розумному вибору та ефективному впровадженню стратегії управління персоналом, бізнес-організації можуть досягти покращення продуктивності, залученості працівників, задоволеності від роботи та конкурентних переваг на ринку. Важливо враховувати, що стратегія управління персоналом не є статичною, і організації повинні постійно адаптувати її до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, щоб залишатися конкурентоспроможними та успішними.

Система управління персоналом організації вважається ефективною, якщо вона сприяє конкурентоспроможності виробленої продукції або надання послуг, а також оптимізує роботу самої організації та її працівників.

Підсистема управління персоналом в загальній системі управління бізнес-організацією є критично важливою для досягнення успіху та конкурентоспроможності. Аналіз та розуміння її складових допомагають оптимізувати роботу працівників та забезпечити ефективну реалізацію стратегічних завдань компанії.

Обираючи стратегію управління персоналом, бізнес-організації повинні враховувати свої цілі, завдання, галузь діяльності та конкретні обставини. Крім того, важливо звертати увагу на поєднання різних стратегій та адаптувати їх до бізнес-середовища. Управління персоналом має бути гнучким та орієнтованим на досягнення стратегічних цілей організації.

Аналізуючи стратегію управління персоналом у ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», виявлено проблему плинності кадрів, яку неможливо усунути, використовуючи лише фінансові стимули та заохочення. ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» має доволі

широкий спектр грошових заохочень (премії, бонуси, додатковий матеріальний стимул за відсутність скарг тощо), проте дані дії не сповільнюють проблему плинності кадрів і компанія постійно знаходиться у пошуку нових співробітників.

Звідси, робимо висновок, що у ХХІ столітті для того, щоб утримати кваліфікованого та сумлінного працівника, використовувати тільки матеріальні заохочення є нерезультативним та відносно застарілим підходом до управління персоналом.

У роботі описано та проаналізовано економічну доцільність запропонованих змін, які націлені на нематеріальні мотивації. Впровадження даних рекомендацій сприятиме підприємству відкрити «новий подих» у працівників, які довго виконують рутинну роботу, зіштовхнулися з вигоранням, втратили когось із близьких або ж просто втратили сенс життя в буденності.

Націленість та орієнтація на морально-психологічний стан співробітників є необхідним кроком для ефективного управління великою кількістю співробітників, а також слугує одним із основних ключів для мотивації працівників із мінімально допустимим залученням додаткових витрат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вігуржинська С. Ю. Економіка підприємства / С. Ю. Вігуржинська.– К.: Видво «Освіта», 2013. – 234 с.
2. Корсаков, Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємств. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf
3. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. — К.: КНЕУ, 2011. — С. 397.
4. Запухляк В. М. Проблеми та перспективи розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні / В. М. Запухляк, В. Ю. Грунтковський // Науковий вісник Чернівецького національного університету : Зб. наук. пр. Вип. 557–558. Економіка. – Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2011. – С. 96–99.
5. Забаштанський М. М. Соціальна відповідальність концесійної діяльності в Україні / М. М. Забаштанський // Інноваційна економіка. – 2013. – № 6 (44). – С. 23-27.
6. Грицина Л. А. Формування концепції корпоративної соціальної відповідальності підприємств у контексті циклічності розвитку світової економіки / Л. А. Грицина // Наука й економіка . – 2013. – т. 1, Вип. 4. – С. 258.
7. Залознава Ю. С. Соціальна відповідальність як фактор розвитку системи управління вугільною галуззю та її персоналом / Ю. С. Залознава // Схід. – 2010. – № 4 (104). – С. 39–42.
8. Нусінова О. В. Особливості національної концепції корпоративної соціальної відповідальності підприємств / О. В. Нусінова // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво . – 2014. – № 1. – С. 90–94.
9. Валентюк І. Алгоритм впровадження моніторингу регіонального розвитку / І. Валентюк // Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. – 2010. – Вип. 2. – С. 156-162.

10. Козак К. Б. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах / К. Б. Козак // Теоретичні та практичні аспекти менеджменту. – 2014. – № 4. – С. 52-54.
11. Корсаков, Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf.
12. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с. ISBN 978-966-641-601-1
13. Колот В.М. Підприємництво: Навчально-метод. посіб. для сам. вивч. дисц./ ... - 158 с. 157. Хойер В. Как делать бизнес в Европе.
14. Марущак Н. В. Еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності / Н. В. Марущак // Європейські перспективи. - 2012. - № 2(1). – С. 213–221.
15. Курінний О. В. Управління розвитком організаційної структури підприємства: автореферат... канд. екон. наук, спец.: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О. В. Курінний. – Харків: Харківський нац. екон. ун-т, 2011. - 20 с.
16. Мельник М.А. Оцінювання соціальної відповідальності працівників як чинник їхнього раціонального використання: методичні аспекти / М. А. Мельник, О. М. Серікова // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». – 2013. – Вип. 7(4). – С. 193-199.
17. Лутохіна Є. А. Характер і мотивація праці в новій економіці / Є. А. Лутохіна, В. В. Возна // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Сер. : Економіка і менеджмент. – 2011. – № 2. – С. 11-17.
18. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підруч. для студ. вищих навч.закл. / Ф. І. Хміль. - К.: Академвидав, 2006. - 488 с.
19. Євтушенко В. А. Внутрішні та зовнішні інституційні форми корпоративної соціальної відповідальності / В. А. Євтушенко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва . – 2013. – № 1. – С. 40–46.

20. Пошелюжна, Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Л. Б. Пошелюжна. URL: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf
21. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія: в 3-х т. Т. 3: П-Я Редкол.: (відп. ред.) та ін. – Київ–Тернопіль: Видавничий центр «Академія», 2002. – 952с.
22. Хандій О. О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія / О. О. Хандій. - Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. - 240 с.
23. Наумова О. О. Стратегії управління персоналом підприємства // Вчені записки Університету «КРОК» №1 (61), 2021. – С. 1-5
24. Березіна І. Ю. Соціальна відповідальність корпорацій в системі соціально-трудових відносин: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / О. Ю. Березіна ; Харк. нац. екон. ун-т. – Х., 2011. – 20 с.
25. Жоган І. М. Статегічне управління персоналом підприємства // Національний технічний університет України «КПІ». URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/5503/1/50.pdf>
26. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом» / Н. В. Кальєніна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. — 2018. — № 3. — С. 111—115.
27. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення / О. Герасименко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. - 2015. - № 7 (172). - С. 29–37.
28. Статистичні дані про ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/30487219/
29. Офіційний інтернет-сайт ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». URL: https://www.atb.ua/page/atb_market
30. Загальна інформація та аналітичні дані ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». URL: https://www.atb.ua/page/favorite_plus

31. Загальний опис та коротка характеристика ТОВ «ТРАНС ЛОГІСТИК». URL: https://www.atb.ua/theme_atb/static/src/pdf/reference/trans_logistic_ua.pdf
32. Кузьміна, Е. Е. Маркетинг: підручник і практикум для СПО / Е. Е. Кузьміна. -, 2017. - С. 14-42, 101- 124. - (Серія: Професійна освіта).
33. Лаврів Л. А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові процедури та основні методичні підходи / Л. А. Лаврін // Інноваційна економіка. - 2013. – № 10.
34. Куртіна І. О. Організація ефективного просування та продажу продукції на підприємстві/І.О.Куртіна,В.В.Добрянська// 2015.–№7(10).–С.38-40.
35. Маркетинг в галузях і сферах діяльності: підручник і практикум для акад. бакалаврату / під заг. ред. С. В. Коропової, С. В. Мхітаряна., 2017.
36. Маркетинг-менеджмент: підручник і практикум для бакалаврату та магістратури / під ред. І. В. Ліпсіца, О. К. Ойнер. -, 2017. - С. 119-133. - (Серія: Бакалавр і магістр. Академічний курс).
37. Мескон М., Хелоурі Ф. Основи менеджменту . – М., 2018.
38. Міжнародні економічні відносини: навч. посібник [для студ., аспірантів вищих навч. закладів] / О.С. Передрій. – 4–те вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2018. – 264с. : іл. – (Вища освіта ХХІ століття).
39. Моргулець О. Б. Динаміка розвитку сфери послуг України / О. Б. Моргулець // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. — 2015. — № 11. — С. 194-197
40. Потапів В.М. Проблемні перспективи розвитку ЗЕД України // Економічні новини. –2018 – №4. 34.
41. Офіційний сайт «АТБ-МАРКЕТ». URL: https://www.atbmarket.com/?gclid=EAIaIQobChMIk43wyvG7_QIVSKOyCh2JMwckEAAAYASAAEgJChPD_BwE
42. Єдиний звіт про управління ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». URL: https://www.atb.ua/web/content/3506-3506/Unified_Management_Report_2019.docx

43. Кадровий резерв. Як центри навчання персоналу АТБ підтримують розвиток компанії. URL: https://www.dsnews.ua/ukr/vlast_deneg/kadrovyy-rezerv-kak-centry-obucheniya-personala-atb-podderzhivayut-razvitie-kompanii-31032021-420600
44. Код ЄДРПОУ 30487219 – ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" – Опендатабот. *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/30487219>
45. «АТБ» виплачує грошову допомогу своїм пораненим працівникам і родинам загиблих героїв. URL: https://zaxid.net/atb_viplachuye_groshovu_dopomogu_svoym_poranenim_pratsivnikam_i_rodinam_zagiblih_geroyiv_n1548521
46. Ювелірна візія. Досягнення корпорації «АТБ» за 30 років і плани надалі. URL: <https://forbes.ua/company/yuvileyna-viziya-dosyagnennya-korporatsii-atb-za-30-rokiv-i-plani-nadali-09112023-16883>
47. Інформація про ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». URL: <https://ukrainatoday.com.ua/ostanni-novini-pro-pidvishhennja-zarplati-pracivnikov-atb-v-ukraini/>
48. Slovo і Dilo. Стало відомо, скільки українців звернулися до психологів з початку війни. *Слово і Діло*. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/10/28/novyna/suspilstvo/stalo-vidomostilky-ukrayincziv-zvernulysya-psycholohiv-pochatku-vijny>
49. Атб: середня зарплата в Україні. *Jooble*. URL: <https://ua.jooble.org/salary/atb>
50. Кулаківська А. О., Голіонко Н. Г. Особливості впровадження блокчейн-технологій у бізнесі. *Менеджмент: виклики та перспективи* : Зб. матеріалів, м. Київ, 17 листоп. 2023 р. Київ, 2023. С. 105–108.

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток А - Функції системи управління персоналом бізнес-організації [сформовано автором на основі: досліджуваних джерел]

| Підсистеми | Функції |
|--|--|
| Аналіз та розробка стратегічного планування управління персоналом | Розробка кадрової стратегії, аналіз потенціалу працівників і ринку праці, планування кадрових потреб, прогнозування кадрових ресурсів, організація рекламної діяльності та встановлення взаємодії з зовнішніми постачальниками кадрів для підприємства. |
| Процес підбору та найму кваліфікованих працівників для вакансій | Проведення інтерв'ю, тестів та опитувань для оцінки рівня інтелекту, професійних навичок, комунікативних здібностей та інших необхідних якостей. |
| Систематичне оцінювання професійних здібностей та результативності працівників | Оцінка особистого рівня знань, навичок, майстерності та відповідальності, а також оцінка результатів виконаної роботи. |
| Забезпечення професійного розвитку персоналу через навчання та тренінги | Надання навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, включаючи призначення на посади, організацію кар'єрного зростання та роботу з потенційними лідерами. |
| Здійснення процедур атестації та ротації працівників для оптимізації трудових ресурсів | Проведення заходів для перевірки відповідності результатів, якостей та потенціалу працівників вимогам, що ставляться до виконуваної роботи. |
| Системи мотивації працівників для підвищення продуктивності | Розробка систем мотивації, включаючи оплату праці, участь працівників у прибутку та капіталі підприємства, а також розробка форм морального стимулювання персоналу. |
| Облік особових даних та показників діяльності працівників | Ведення обліку прийому, переміщення, винагород та стягнень від працівників, управління зайнятістю працівників та організація кадрового діловодства. |
| Управління трудовими відносинами та забезпечення дотримання правових норм | Оцінка виконання функціональних обов'язків співробітниками, створення у них відчуття відповідальності, аналіз та регулювання міжособових і групових відносин, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічна діагностика, формування корпоративної культури, робота зі скаргами на трудові відносини, створення безпечних умов для праці працівників, дотримання норм психофізіології праці, ергономіки та технічної естетики, забезпечення кадрової |

| | |
|---|--|
| | безпеки, організація харчування, медичного та побутового обслуговування, відпочинку та культурно-оздоровчих заходів, управління конфліктами та стресами, організація соціального страхування. |
| Забезпечення правового та інформаційного супроводу процесів управління персоналом | Вирішення правових питань у трудових відносинах, підготовка нормативних документів, що регулюють ці відносини, надання необхідної інформації всім структурним підрозділам управління персоналом. |

Таблиця Б.1 – Статут проєкту зі створення регіональних центрів психологічної допомоги для працівників ТОВ «АТБ-Маркет» [створено автором на основі власних наробок]

| | |
|---|--|
| Назва проєкту | АТБ support |
| Мета проєкту | <ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищити лояльність працівників компанії; 2. Допомогти співробітникам пережити моральні травми війни, або запобігти вигоранню; 3. Покращити імідж компанії, нагадати споживачам, що ТОВ «АТБ-Маркет» - це соціально свідомий бренд. |
| Споживач | Співробітники компанії |
| Потреби споживача / замовника | <ol style="list-style-type: none"> 1. Потреба почуватися краще, швидше оговтатися від моральних травм та «прийти в себе»; 2. Потреба, що про нього піклуються і його розуміють. |
| Вимоги споживача / замовника | <ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість самостійно приймати рішення з приводу необхідності консультації спеціаліста; 2. Мати більше часу для адаптації. |
| Результат проєкту (продукт), межі проєкту | <ol style="list-style-type: none"> 1. Отримання більш лояльних працівників, які мають більш ефективні показники результати праці та мають кращу мотивацію працювати; 2. Емоційно зріла і свідома команда, яка віддана підприємству і готова краще працювати задля спільного результату (мети); 3. Емоційно стабільний колектив; 4. Покращення репутації компанії в очах прямих споживачів, дистрибуторів, партнерів, конкурентів тощо. |
| Фази реалізації і контрольні точки | <ol style="list-style-type: none"> 1. Обговорення ключових етапів проєкту, його важливості та шляхів його реалізації; 2. Затвердження витрат на проєкт, створення фінального бюджету на перший місяць впровадження; 3. Пошук необхідних працівників, затвердження вакансій; 4. Отримання та аналіз першого місяцю роботи проєкту; 5. Аналіз даних, коригування бюджету, рішення щодо життєвого циклу проєкту. |
| Ризики | <ol style="list-style-type: none"> 1. Обурення прямих споживачів (бажання отримати гроші за сеанс у вигляді додатку до основної заробітної плати замість можливості безкоштовних сеансів зі спеціалістом); 2. Сором'язливість з боку працівників, які гостро потребують допомоги, проте бояться про це сказати, або ж працівники, які не визнають, що потребують допомоги; 3. Не бажання старшого покоління отримати консультацію молодого психолога (велика різниця у віці, сумніви в експертності фахівця, думка типу «я прожив більше на світі, бачив багато чого на своєму віку, отже молода людина нічим не може мені допомогти»); 4. Недостатній рівень практичних знань залучених фахівців у випадку більш складних випадків. |
| Ключові стейкхолдери і | Зацікавленими в даному проєкті першочергово є директори служб та керівники відділів. Сучасний менеджер розуміє наскільки важливим є |

Кінець таблиці Б.1

| | |
|--------------------------------|---|
| проектна команда | клімат у колективі та емоційна стабільність кожного працівника. Проектна команда: керівники всіх наявних в «АТБ-Маркет» відділів, особливий контроль має бути серед керівників служби безпеки, управління регіонами та управління персоналом. |
| Строки і бюджет проекту | Даний проект не має визначених термінів, оскільки має бути впроваджений якомога швидше. Враховуючи організаційну структуру підприємства та необхідність ухвалення рішень враховуючи думку кожного керівника кожного відділу (служби) крайньою датою початку впровадження проекту (перехід від обговорень до дій) має бути початок II кварталу 2024 року. Бюджет проекту на момент написання консультаційного проекту становить 1 045 880 грн (за перші 2 місяці реалізації), потім – 701 560 грн / міс. У випадку нестабільної ситуації валюти в країні вартість проекту на момент написання даної роботи становить \$ 28 854 та \$ 19 355 відповідно. |
| Зовнішні підрядники | HR-менеджер (відділ) підприємства |
| Обмеження по строках і бюджету | Даний проект не має конкретних обмежень у термінах виконання або бюджеті, оскільки першочерговою метою не є матеріальне збагачення компанії. Проте, враховуючи складну ситуацію в країні, чим швидше проект буде реалізовано, тим швидше можна спостерігати за результатами його перебігу. |
| Необхідні звіти | Аналітичні дані з приводу кількості співробітників, які вирішили отримати консультацію спеціаліста; Кількість повторних записів на сеанс; Звітність спеціалістів з приводу ресурсів, на які були потрачені виділені кошти; Відсоткове значення співробітників, які вирішили звільнитися після сеансів зі спеціалістом. |

Таблиця Б.2 – Статут проекту-розіграшу сертифікатів для працівників ТОВ «АТБ-Маркет» [створено автором на основі власних наробок]

| | |
|--|--|
| Назва проекту | Weekend від АТБ |
| Мета проекту | Створити сприятливий робочий клімат для працівників компанії; Збільшити рівень задоволеності співробітників компанії; Підвищити лояльність працівників шляхом покращення їх морального стану. |
| Споживач | Операційний персонал підприємства та потенційні працівники, які відповідають заявленій вакансії та готові працювати на умовах ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» |
| Потреби споживача/замовника | Потреба значущості: відчувати свою роль в компанії, бути потрібним компанії тощо; Мати стабільну заробітну плату; Мати впевненість в надійності місця роботи; Мати справедливу оцінку праці з боку керівництва та компанії Задоволення базових потреб людини та прагнення мати краще життя. |
| Вимоги споживача/замовника | Мати роботу, що приносить стабільний дохід. Працювати «бо маю бажання, а не тому, що мушу». |
| Результати проекту (продукт), межі проекту | Підвищення лояльності співробітників; Підвищення конкурентоспроможності умов працевлаштування; Зменшення відсотку плинності кадрів; Збільшення задоволеного персоналу; Становлення і закріплення бренду «АТБ-МАРКЕТ» як соціально-свідомого та соціально значущого бренду. |
| Фази реалізації і контрольні точки | 1. Обговорення ідеї проекту із топ-менеджментом компанії та відділом роботи з персоналом; 2. Узгодження бюджету проекту, його тривалість. Прогнозування очікуваних результатів, отриманих після реалізації проекту; 3. Впровадження проекту. Збір необхідних даних та проведення перших розіграшів; 4. Аналіз результатів, отриманих за перші 3 місяці після реалізації пілотного проекту у одній із областей України; 5. Прийняття рішення щодо проекту: продовжити реалізацію проекту з його розширенням на інші території чи визнання проекту нерентабельним, як такий, що потребує допрацювань, неактуальним у даний момент часу тощо. |
| Ризики | 1. Більша кількість переможців між безкоштовним відпочинком та грошовою винагородою оберуть гроші. 2. Створення у колективі несприятливої для дружніх відносин атмосфери. 3. Відсутність позитивної динаміки очікуваних показників після впровадження проекту. |
| Ключові стейкхолдери і проєктна команда | Зацікавленими в даному проєкті першочергово є директори служб та керівники відділів. Сучасний менеджер розуміє наскільки важливим є клімат у колективі та емоційна стабільність кожного працівника, особливо якщо ці показники обрані як одні із ключових для конкретного проєкту. Проектна команда: керівники всіх наявних в «АТБ-МАРКЕТ» відділів, особливий контроль має бути серед керівників управління регіонами та. |

Кінець таблиці Б.2

| | |
|--------------------------------|---|
| | управління персоналом |
| Строки і бюджет проекту | Початок впровадження даного проекту рекомендовано запланувати на вересень-жовтень 2024 року. Кінець проекту залежить від його результативності, проте найменша тривалість проекту визначається строком у 3 місяці. Бюджет проекту представлений у розділі 3.3. |
| Зовнішні підрядники | HR-менеджер (відділ) підприємства |
| Обмеження по строках і бюджету | Даний проєкт не має конкретних обмежень у термінах виконання або бюджеті, оскільки першочерговою метою не є матеріальне збагачення компанії. Рекомендовано дотримуватися визначених термінів проєкту (проводити розіграш один раз у місяць) для того, щоб отримати максимально ефективний результат. |
| Необхідні звіти | Аналітичні дані у відсотковому співвідношенні відносно кількості працівників, які оберуть за винагороду оплачуваний вікенд. Аналіз KPI працівника до та після оплачуваного відпочинку. Аналіз мікроклімату в колективі, динаміка робочих стосунків. Аналіз ефективності роботи працівників після реалізації проєкту. |

Ім'я користувача:
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:
1016051569

Дата перевірки:
09.01.2024 19:58:37 EET

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
09.01.2024 20:18:23 EET

ID користувача:
100005718

Назва документа: Кулаківська_KMP.docx

Кількість сторінок: 93 Кількість слів: 21167 Кількість символів: 168147 Розмір файлу: 1.21 MB ID файлу: 1015752253

12.4% Схожість

Найбільша схожість: 6.46% з Інтернет-джерелом (<http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/8813/1/%D0%A1%D0%>

9.37% Джерела з Інтернету 276 Сторінка 95

9.23% Джерела з Бібліотеки 446 Сторінка 100

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 9

*Протокол аналізу звіту подібності науковим
керівником*

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Кулаківська Анастасія Олегівна

Назва роботи: Удосконалення стратегії управління персоналом бізнес-організації

Науковий керівник: Щербина Ольга Володимирівна

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 12,4%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту.

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Щербина Ольга Володимирівна



«26» січня 2024 р.

Тези доповіді для міжнародної студентської наукової конференції «Менеджмент:
виклики та перспективи»

**Міністерство освіти і науки України /
Ministry of Education and Science of Ukraine**

**Київський національний економічний університети імені Вадима Гетьмана /
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman**

МЕНЕДЖМЕНТ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

MANAGEMENT: CHALLENGES AND PROSPECTS

Збірник матеріалів / Proceedings

**IV Міжнародної студентської науково-практичної конференції /
4th International Scientific Student Conference**

**м. Київ / Kyiv
17 листопада 2023 р. / November 17, 2023**

Київ 2023

| | |
|---|------------|
| КОВАЛЬОВ Олександр РОЛЬ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ У РОЗВИТКУ ВІДНОСИН ТА ВЗАЄМОДІЇ З КЛІЄНТАМИ / KOVALEV Olexander THE ROLE OF DIGITAL PLATFORMS IN DEVELOPING RELATIONSHIPS AND INTERACTING WITH CUSTOMERS | 98 |
| КОВІНЬКО Ілля ДІДЖИТАЛ-ІННОВАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ / KOVINKO Iliia DIGITAL-INNOVATIONS IN MANAGEMENT | 100 |
| КОНОВАЛОВА Владислава ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ОНБОРДИНГУ ПЕРСОНАЛУ / KONOVALOVA Vladyslava DIGITAL TECHNOLOGIES OF PERSONNEL ONBOARDING | 102 |
| КУЛАКІВСЬКА Анастасія ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ БЛОКЧЕН-ТЕХНОЛОГІЙ У БІЗНЕСІ / KULAKIVSKA Anastasiia FEATURES OF IMPLEMENTING BLOCKCHAIN TECHNOLOGIES IN BUSINESS | 105 |
| КУЛИК Вікторія ПЕРЕВАГИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У МЕНЕДЖМЕНТІ / KULYK Victoriia ADVANTAGES OF USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN MANAGEMENT | 108 |
| МИХАЛЬЧУК Єлизавета ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОНБОРДИНГУ ПЕРСОНАЛУ / МУХНАЛЧУК Yelyzaveta DIGITALIZATION OF PERSONNEL ONBOARDING ... | 111 |
| МІКАУТАДЗЕ Дар'я ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА БІЗНЕС АНАЛІТИКА / МІКУТАДЗЕ Daria ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND BUSINESS ANALYTICS ... | 114 |
| СИНЮК Олександр ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ / SINYUK Oleksandr INNOVATIVE TECHNOLOGIES OF THE ORGANIZATION OF THE EDUCATIONAL PROCESS | 116 |
| СТЕПАНЧУК Андрій УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ПРОЄКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВОЇ БІЗНЕС-СИСТЕМИ В ДІЯЛЬНІСТЬ КОМПАНІЇ / СТЕПАНЧУК Andrii MANAGEMENT ASPECTS OF THE DIGITAL BUSINESS SYSTEM IMPLEMENTATION PROJECT IN THE COMPANY'S ACTIVITIES | 119 |
| СТРІЛЬЧУК Олеся ПЕРСПЕКТИВИ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ / STRILCHUK Olesia PROSPECTS FOR ECONOMIC ANALYSIS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY | 121 |
| ТАНИГІНА Олександра УПРАВЛІННЯ ДІДЖИТАЛ-ТРАНСФОРМАЦІЄЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ / TANYHINA Olexandra MANAGEMENT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS ORGANIZATIONS | 125 |
| ТРЕТЬЯКОВА Валентина ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПРИ ПРОСУВАННІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА / ТРЕТЯКОВА Valentyna FEATURES OF MODERN DIGITAL TECHNOLOGIES WHEN PROMOTING ENTERPRISE PRODUCTS | 128 |
| ШАХОВАЛ Аліна ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ: ІННОВАЦІЇ ТА СУЧАСНІ ТРЕНДИ У БІЗНЕСІ / ШАХНОВАЛ Alina DIGITAL TRANSFORMATION: INNOVATIONS AND CURRENT TRENDS IN BUSINESS | 132 |
| СЕКЦІЯ 3. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ / HUMAN RESOURCES MANAGEMENT | 135 |
| | |
| ЗHAO Jing THE INFLUENCE OF CORPORATE CULTURE ON EMPLOYEE BEHAVIOR: A STUDY BASED ON THE PERSON-ORGANIZATION FIT | 135 |
| БЄЛЯНІНОВА Анастасія ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ / BIELIANINOVA Anastasiia FORMATION AND DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES IN THE ORGANIZATION | 138 |
| ВАКУЛЕНКО Валерія ЛІДЕРСЬКІ КОМПЕТЕНЦІЇ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЄЮ / VAKULENKO Valeriia LEADERSHIP COMPETENCES IN BUSINESS ORGANIZATION MANAGEMENT | 140 |

трансформація сприяє інноваційному розвитку компаній. Сучасні організації активно впроваджують стратегії HR цифровізації, в яких цифрові технології онбордингу грають важливу роль, допомагаючи покращити підготовку нових працівників, скоротити терміни проходження випробувального періоду, підвищити залученість та лояльність персоналу через обмін професійними знаннями та корпоративними цінностями.

ЛІТЕРАТУРА

1. Керуйте проектами своєї команди звідусіль | Trello. *Manage Your Team's Projects From Anywhere* / Trello. – URL: <https://trello.com/uk> (дата звернення: 12.10.2023).
2. Slack is your productivity platform. *Slack*. – URL: <https://slack.com/> (Accessed 12 Oct 2023).
3. LinkedIn Learning Online Training Courses | LinkedIn Learning, formerly Lynda.com. *LinkedIn*. – URL: https://www.linkedin.com/learning/topics/linkedin-learning?trk=learning_directory&original_referer=https://www.linkedin.com/directory/learning (Accessed 12 Oct 2023).
4. Skill up at scale. *Udemy Business*. – URL: https://business.udemy.com/?data_h=AEUaeV0=&ref=footer (Accessed 12 Oct 2023).
5. DocuSign | #1 in Electronic Signature and Contract Lifecycle Management. *DocuSign | #1 in Electronic Signature and Contract Lifecycle Management*. – URL: <https://www.docusign.com/> (Accessed 12 Oct 2023).
6. Adobe. URL: <https://www.adobe.com/ua/sign.html> (Accessed 12 Oct 2023).
7. Workplace from Facebook. *Facebook*. – URL: <https://www.facebook.com/groups/workplaceuk/> (Accessed 12 Oct 2023).

Анастасія КУЛАКІВСЬКА,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
другий (магістерський) рівень освіти, 2 рік навчання
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»

ORCID 0009-0008-3142-1015

nesty.cooperation@gmail.com

науковий керівник: **Голіонко Н.Г.**,

доцентка кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ БЛОКЧЕН-ТЕХНОЛОГІЙ У БІЗНЕСІ

Anastasiia KULAKIVSKA

FEATURES OF IMPLEMENTING BLOCKCHAIN TECHNOLOGIES IN BUSINESS

Актуальність. Динамічність розвитку цифрової економіки спонукає бізнеси шукати нові підходи у вирішенні виникаючих проблем. Діджитал середовище та інтенсивність його зростання змушує менеджерів та управлінців впроваджувати новітні технології в існуючі бізнеси або ж використовувати діджитал середовище при створенні нових (запуску нових проєктів). З переходом великих масивів

даних у мережу Інтернет, постало питання захищеності цих даних та надійності серверів, у яких ці дані зберігаються.

Зазначимо, що у 2022 році ринок віртуальних активів отримав позитивні показники в частині реалізації нових проєктів та технологій.

Споживач ХХІ століття має на меті швидко та доступно використовувати потрібні йому сервіси та послуги при цьому витрачаючи мінімум часу та енергії. В контексті даного дослідження розглянуто необхідність впровадження технології блокчейн у банківський сектор та структури державного значення.

Перш за все, блокчейн-технологія - це захищений криптографічно перевірений ланцюг історії володіння. У блокчейні реєстр доступний для всіх; це означає, що кожен в будь-який час може перевірити скільки одиниць (блоків) є в загальному, хто ними володіє та яка історія їх володіння. Перевагою блокчейн системи є те що вона контролюється не однією особою, а консенсусом декількох користувачів. Саме застосування такого принципу зменшує ризики хакерських атак та ймовірність злому бази даних [1].

Постановка проблеми. В часи динамічного розвитку цифрової економіки завжди варто аналізувати наслідки впровадження тих чи інших технологій використовуючи 2 сценарії: у випадку якщо все вдасться і у випадку, якщо щось піде не за планом. Аналізуючи онлайн-середовище, в першу чергу варто звертати увагу на кібербезпеку та кіберзахищеність як даних споживачів компанії, так і даних компанії (інсайдерська інформація, особливі наробки чи стратегії, плани масштабування та розвитку компанії тощо).

Звідси, впровадження діджитал технологій не є фінальним етапом у шляху компанії до оптимізації, автоматизації та діджиталізації процесів, адже даний етап є тільки початком (фундаментом) для успішного функціонування бізнесу та впевненості у надійності та захищеності носіїв інформації.

«Попри російську військову агресію, банківський сектор України продовжує розвиватись та впроваджувати фінансові інновації. Сьогодні важливо зосереджувати зусилля держави та бізнесу на розвиток послуг та продуктів, які слугуватимуть підтримкою для українців та задовольнятимуть актуальні потреби споживачів..», - О. Борняков, заступник міністра цифрової трансформації України з розвитку ІТ-сфери [3]. Дана цитата підтверджує актуальність нашої теми дослідження та слугує підтвердженням того, що держава підтримує та стимулює впроваджувати інноваційні технології та рішення для банківського та державного секторів.

Результати дослідження. Основою для нашого дослідження слугувала співпраця американської компанії Stellar та комерційного банку України «Таскомбанк» в період з 2021 по 2023 роки. Ціллю партнерства була оцінка випуску електронних грошей на відкритому блокчейні з можливостями контролю над активами для емітентів. Проєкт зосереджувався на однорангових і торгових платежах, а також нарахуванні заробітної плати [2] і був реалізований за підтримки Міністерства цифрової трансформації та Національного банку України.

Метою проєкту було поєднання роботи банку та блокчейну шляхом надання можливості клієнтам створювати цифрові гаманці та здійснювати банківські транзакції використовуючи електронні гроші.

Відповідно до результатів, отриманих після проведення опитування і збору даних Національним банком України, для Е-гривні, виділено наступні можливості у використанні CBDC (Central Bank Digital Currency) [3]:

- для роздрібних безготівкових платежів із можливим функціоналом «програмованих» грошей та можливістю здійснення цільових соціальних виплат;
- для транскордонних платежів;
- для використання у сфері, пов'язаній з обігом віртуальних активів (наприклад, для забезпечення випуску та інших операцій з віртуальними активами).

Протягом проведення даного проєкту, Таскомбанк здійснив експериментальну емісію гривні у формі електронних грошей, випущених у мережі блокчейн. Така форма зберігання та пересилання коштів відповідає вимогам щодо функції електронних грошей та відповідає чинним нормам Положення про електронні гроші Національного банку України.

Окремо зазначимо, що впровадження електронної гривні та її токенизація унеможливить володіння одного і того ж токена у двох або декількох людей одночасно. Даний крок можемо назвати революційним у боротьбі із фальшивомонетниками. З іншого боку, токенизація національної валюти надасть можливість контролю та визначення права власності на гроші.

Загалом технологія блокчейну сприяє оптимізації банківських переказів та зменшує кількість кроків, які мають пройти кошти від одного власника до іншого (наприклад, відмова від посередників).

За результатами проєкту були підтверджені ключові переваги блокчейну. Зокрема, такі як швидкість обробки та дешевизна транзакцій, підзвітність й прозорість системи, а також спрощений доступ до фінансових послуг.

Висновки. Застосування блокчейн технологій у банківській сектор та державні структури є швидше необхідністю, ніж рекомендацією у момент динамічного розвитку діджитал процесів.

На прикладі проєкту комерційного банку «Таскомбанк» та американської блокчейн-мережі Stellar, доведено доцільність впровадження та застосування блокчейн технологій у бізнесі. Перш за все, дана технологія більш стабільна до кібератак, а отже, зменшує ймовірність втрати чи викрадення бази даних клієнтів, комерційних таємниць, активів компанії тощо. До того ж, впровадження даної технології сприяє зростанню цифрової економіки країни, виведення країни в рейтинг цифровізації на лідируючі позиції та сприяння застосування технологій бенчмаркінгу від іноземних партнерів.

Посилаючись на досвід Таскомбанку, підтверджено актуальність використання та впровадження блокчейн технологій у бізнес в наш час та доведено доцільність використання даних технологій шляхом отриманих результатів: після впровадження Е-гривні, банку вдалося зменшити витрати та час на обробку та проведення грошових операцій, збільшити швидкість та продуктивність роботи банківської системи та окремих відділів банку.

Загалом, блокчейн технології – це майбутнє, яке має бути реалізованим у сьогоденні. Використання інноваційних діджитал технологій сприяють

формуванню здорової конкуренції на ринку та стимулюють розвиватися, ставати кращими та більш конкурентоспроможними.

Впровадження блокчейн технологій є перспективних напрямком у більшості сфер діяльності та чинних організацій, підприємств, бізнесів. Тримаючи лідируючі позиції на ринку, компанії матимуть можливість «диктувати» ринкові умови та впливати на важливі економічні, політичні та суспільні процеси.

ЛІТЕРАТУРА

1. CGI in Nederland. What is blockchain technology and how does it work?, 2018. YouTube. – URL: <https://www.youtube.com/watch?v=J9k8emtlqUo> (Accessed 28 Sep 2023).
2. Блокчейн, який використовують українські банки, допомагатиме уряду США - No Worries. No Worries. – URL: <https://noworries.news/blokchejn-yakuj-vykorystovuyut-ukrayinski-banku-dopomagatyme-uryadu-ssha/> (дата звернення: 28.09.2023).
3. Глибовець С. Пілотний проєкт гривневих електронних грошей ТАСКОМБАНК. Київ, 2023. 28 с. – URL: https://tascombank.ua/files/TASCOMBANK_Pilot_Report_UA.pdf? (дата звернення: 28.09.2023).
4. П'ять «технологій майбутнього», які використовують банки. finance.ua. – URL: <https://finance.ua/ua/goodtoknow/5-tehnologij-jaki-vykorystovuut-banku#:~:text=вітчизняну%20банківську%20систему.-,Блокчейн:%20конкурент%20чи%20помічник?,технологію%20принаймні%20з%202014%20рок у.> (дата звернення: 28.09.2023).
5. Blockchain-технологія в банківській сфері. Avada Media. – URL: <https://avada-media.ua/ua/services/vnedrenie-blokcheyna-v-bankovskoy-sfere/> (дата звернення: 28.09.2023).
6. Економічна правда. “Попереду планети всієї”: які компанії займаються блокчейном в Україні. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/projects/fintech/2019/10/9/652378/> (дата звернення: 28.09.2023).
7. What will happen to Ukrainian economy if crypto hryvnia is introduced?. Kyiv School of Economics. – URL: <https://kse.ua/community/stories/what-will-happen-to-ukrainian-economy-if-crypto-hryvnia-is-introduced/> (Accessed 28 Sep 2023).
8. Технологія блокчейн уже змінює світ фінансів: як саме "вісник МСФЗ" №07, 2018р. Вестник МСФО - Электронное аналитическое издание. – URL: https://msfz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/FZ001579 (дата звернення: 28.09.2023).

Сертифікат участі у міжнародній студентській науковій конференції

«Менеджмент: виклики та перспективи»



KYIV NATIONAL ECONOMIC UNIVERSITY
NAMED AFTER VADYM HETMAN



Certificate of participation

This is to certify that

Anastasiia KULAKIVSKA

has participated in the
4th International Scientific Student Conference
«MANAGEMENT: CHALLENGES AND PROSPECTS»

Certificate #2023/2-14

November 17, 2023
Kyiv, Ukraine