ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ

ДО ЗАХИСТУ ДОПУСКАЮ
Завідувач кафедри економіки
д.е.н., професор
Гусєва О. Ю. _____
«____» червня 2021 року

Пояснювальна записка

ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:

«ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ»

Виконав: студент 4 курсу, групи ЕПД-41

Спеціальність 051 «Економіка»

Миронова Дарина Олексіївна _____

Керівник: д.е.н., проф. Гусєва О. Ю. _____

Рецензент д.е.н., проф. Виноградова О.В. __

КИЇВ – 2021

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
Навчально-науковий інститут телекомунікацій
Кафедра економіки

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ ІТ-БІЗНЕСУ»
Ступінь вищої освіти «БАКАЛАВР»
Спеціальність 051 «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри економіки
Гусєва О. Ю. _____
«22» лютого 2021 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Мироновій Дарині Олексіївні

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Ефективне управління персоналом підприємства в умовах кризи»
керівник кваліфікаційної роботи д.е.н., проф. Гусєва О. Ю.
затверджені наказом закладу вищої освіти від «23» грудня 2021 року № 258

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «01» червня 2021 р.

3.Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова література.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. Теоретико-методологічне обґрунтування основ управління розвитком персоналу
2. Аналіз і оцінка діючої політики управління розвитком персоналу
3. Удосконалення стратегії розвитку персоналу з метою підвищення економічної ефективності підприємства

5. Перелік графічного матеріалу:
Таблиць – 9
Рисунків - 14

6. Дата видачі завдання 22.02.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1.	Вивчення літератури, підбор матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи	*01.02.21 - 21.02.2021*	*виконано*
2.	Підготовка вступу і першого розділу	*22.02.2021 - 15.04.2021*	*виконано*
3.	Підготовка другого розділу	*16.04.2021 - 30.04.2021*	*виконано*
4.	Підготовка третього розділу	*01.05.2021 - 20.05.2021*	*виконано*
5.	Підготовка висновків та пропозицій	*21.05.2021 - 30.05.2021*	*виконано*
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	*21.05.2021 - 30.05.2021*	*виконано*
7.	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	*21.05.2021 - 30.05.2021*	*виконано*
8.	Написання відгуку науковим керівником	*31.05.2021*	*виконано*
9.	Зовнішня рецензія	*31.05.2021*	*виконано*
10.	Оформлення та представлення роботи на кафедру та попередній захист	*31.05.2020 - 01.06.2021*	*виконано*
11.	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	*31.05.2021 - 14.06.2021*	*виконано*
12.	Захист кваліфікаційної роботи	*16.06.2021-17.06.2021*	*виконано*

Студент _____ Миронова Д.О.

Керівник роботи _____ Гусєва О. Ю.

ЗМІСТ

ВСТУП…….

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ…….

1.1.Сутність, класифікація і роль персоналу в діяльності підприємства в сучасних умовах……..

1.2. Особливості управління персоналом в умовах кризи на макро- та мікро рівнях……

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом підприємства …….

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА (на прикладі ФОП «Pilki»)……..

2.1. Характеристика ринкової позиції підприємства……..

2.2. Аналіз стану і структури персоналу підприємства ……

2.3. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства: антикризові і проактивні аспекти……

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ……..

3.1. Розробка стратегії управління персоналом спрямованої на упередження криз……

3.2. Планування ключових показників діяльності підприємства с фокусом на зростання економічної ефективності……

ВИСНОВКИ……..

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….

ДОДАТКИ……

ВСТУП

Актуальність теми пояснюється тим, що **с**учасні ринкові умови сфери послуг потребують від підприємств підвищення ефективності конкурентоспроможності послуг та товарів. В умовах кризи для підтримання економічного розвитку підприємства змушені постійно контролювати і підвищувати економічну ефективність своєї діяльності.

Сфера послуг являє собою одну з і найрозповсюдженіших галузей економіки, яка задовольняє потреби, підтримує нормальну життєдіяльність населення, забезпечує духовний і фізичний розвиток особистості, відновлення здоров'я, зростання фахової майстерності споживачів тощо. Підвищена увага, яка приділяється сьогодні сфері послуг, пов'язана зі значним зростанням частки виробництва послуг у ВВП. Трудові ресурси більшою мірою, ніж інші чинники виробництва, визначають стратегічний успіх підприємств і організацій і є основою забезпечення конкурентоспроможності сфери послуг на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемами управління персоналом сфери послуг в умовах кризи вивчали дослідники такі як: Армстронг М., Арсеньев Ю. Н., Шелобаев С. И., Егоршин А.П..

Особливостям управління сферою послуг в умовах кризи присвячені роботи Давидова Т.Ю., Василенко В.А., представлені основні аспекти розв'язання актуальних проблем управління персоналом. Однак і в науковій літературі, і в практичній діяльності розвитку набувають розробки з урахуванням даних особливостей у контексті просування і реалізації послуг. Вивчення особливостей управління персоналом організацій, що виробляють послуги, не отримало систематизованого опрацювання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПЕРСОНАЛ, СФЕРА ПОСЛУГ, УМОВИ КРИЗИ, ПІДПРИЄМСТВО, МАЙСТЕР МАНІКЮРУ, УПРАВЛІННЯ.

Метою дипломної роботи є діагностика ефективності управління персоналом та стратегію її підвищення.

Відповідно до сформованої мети у роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

- **Розглянути** сутність, класифікацію і роль персоналу в діяльності підприємства в сучасних умовах;
- Виявити особливості управління персоналом в умовах кризи на макро- та мікро рівнях
- Проаналізувати методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом підприємства
- Вивчити характеристику ринкової позиції підприємства
- Дослідити аналіз стану і структури персоналу підприємства
- Оцінити ефективності управління персоналом підприємства: антикризові і проактивні аспекти
- Розробити стратегії розвитку підприємства, спрямованої на упередження криз
- Удосконалити стратегії управління персоналом з фокусом на «soft skills» та «digital skills»
- Простежити планування показників ефективного розвитку персоналу підприємства

Об'єктом дипломної роботи є діяльність ФОП «PILKI».

Предметом дипломної роботи є сукупність теоретичних, методичних та практичних питань, які виникають в процесі оцінки **ефективності діяльності підприємства.**

Практична цінність результатів дослідження полягає в їх використанні для підвищення ефективності управління персоналу ФОП «PILKI» в умовах кризи.

Інформаційна база дослідження складається з наукових статтей, монографій, наукових праць вітчизняних та заружбіних науковців, фінансової звітності підприємства за період 2019-2020 рр.

Структура та обсяг дипломної роботи. Дипломна робота складається з 3-х розділів, вступу, основної частини, висновків, додатків та списку використаних джерел.

В ході дослідження були використані традиційні методи і засоби економічного аналізу(таблиця, порівняльна, групова, графічна), обробка матеріалів з використанням персональних комп'ютерів:

Робота викладена на 92 сторінках комп’ютерного тексту, містить 17 таблиць, 8 рисунків, 10 формул. Список використаних джерел налічує 44 найменування і викладений на 4 сторінках.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

1.1 Сутність, класифікація і роль персоналу в діяльності підприємства в сучасних умовах

Недостатня увага до людського фактора у підготовці та реалізації господарських рішень призводить до низького економічного ефекту. Одним із чинників, які обумовлюють досягненняпідприємством конкурентних переваг, є наявність якісних трудових ресурсів в достатній кількості і ефективне управління ними. Слід зазначити, що в даний момент в Україні недостатньо ґрунтовних досліджень, присвячених управлінню персоналом сфері послуг, недостатньо вивченими залишаються питання щодо специфіки механізму управління персоналом на мікрорівні, технології роботи з кадрами сфери послуг. Сфера послуг унікальна тим, що персонал є складовою послуги, тому головні зусиллянеджменту мають бути направлені саме на управління персоналом.

Найважливішим фактором та джерелом розвитку економіки є люди: кваліфікація, освіта, підготовка, мотивація діяльності.

Існує неабиякий взаємозв’язок конкурентоспроможності економіки: рівень достатку населення від якості трудового потенціалу персоналу підприємства, організації.

Персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва) і зовнішніх факторів (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо).

Вплив останніх конкретизується у таких параметрах макроекономічного характеру, як: чисельність активного (працездатного) населення, загальноосвітній його рівень, пропозиція робочої сили, рівень зайнятості, потенційний резерв робочої сили. У свою чергу ці характеристики обумовлюють кількісні та якісні параметри трудових ресурсів.

Постановка проблеми. Сфера послуг є однією з найперспективніших і найдинамічніших галузей економіки, яка задовольняє духовні та інтелектуальні потреби, підтримує нормальну життєдіяльність населення, забезпечує духовний і фізичний розвиток особистості, відновлення здоров'я, зростання фахової майстерності споживачів тощо. Підвищена увага, яка приділяється сьогодні сфері послуг, пов'язана зі значним зростанням частки виробництва послуг у ВВП. Трудові ресурси більшою мірою, ніж інші чинники виробництва, визначають стратегічний успіх підприємств і організацій і є основою забезпечення конкурентоспроможності сфери послуг на внутрішньому і зовнішньому ринках. Стан вивчення проблеми. Недостатня увага до людського фактора у підготовці та реалізації господарських рішень призводить до низького економічного ефекту.

Одним із чинників, які обумовлюють досягнення підприємством конкурентних переваг, є наявність якісних трудових ресурсів в достатній кількості і ефективне управління ними. Слід зазначити, що в даний момент в Україні недостатньо ґрунтовних досліджень, присвячених управлінню персоналом сфері послуг, недостатньо вивченими залишаються питання щодо специфіки механізму управління персоналом на мікрорівні, технології роботи з кадрами сфери послуг. Сфера послуг унікальна тим, що персонал є складовою послуги, тому головні зусилля менеджменту мають бути направлені саме на управління персоналом. Своєрідність послуги як економічної категорії полягає в тому, що послуга є певним симбіозом процесу і результату. Послуга – це товар особливого виду, діяльності, благо, що задовольняє потреби індивіда, виробництва і суспільства шляхом надання духовних, соціальних, матеріальних

благ або створення умов для споживання цих благ. Специфіка послуги як товару проявляється в наступних властивостях:

1. Невідчутність (нематеріальний характер) послуг, що знаходить відображення в неможливості продемонструвати, побачити, транспортувати, зберігати або вивчати послугу до моменту її отримання. Організаціям, що надають послуги, складно продемонструвати клієнтам свій товар (послугу) і ще складніше обґрунтувати її ціну. Продавець може лише описати переваги, які клієнт отримає внаслідок її придбання.
2. Невіддільність виробництва і споживання послуг. Значна частина послуг має таку особливість, як поєднання в часі і просторі процесу виробництва, розподілу і споживання. Це означає, що споживач бере безпосередню участь у процесі виробництва і надання послуг, сам процес оцінюється споживачем, тому від якості його організації залежить рівень задоволення. Споживач розглядає продавця послуг як експерта, довіряє його компетенції, тож продавець послуг також виступає невід'ємною частиною самої послуги.
3. Неоднорідність і змінюваність послуг. Значна частина послуг надається клієнту безпосередньо працівником організації сфери послуг. Тому якість послуг значною мірою залежить як від прийнятих в організації стандартів системи обслуговування, рівня сервісу тощо, так і від професійних, особистісних характеристик працівника, який її надає.
4. Нездатність послуг до зберігання призводить до того, що переважання попиту на послуги над пропозицією неможливо виправити, а зменшення попиту у порівнянні з пропозицією причиняє зниження дохідності і зменшення ціни послуг. Це потребує від організації сфери послуг проведення комплексу заходів організаційного, виробничого і маркетингового характеру з метою підвищення ефективності роботи, оновлення стратегії розвитку, що покликані забезпечити відповідність попиту на послуги її пропозиції.

5. Споживач послуги зазвичай не стає власником чогось матеріального, речового.

Указані властивості суттєво впливають на організацію і результати реалізації послуг, проте різні види послуг володіють названими властивостями різною мірою та в різних співвідношеннях. Це є одним із суттєвих факторів диференціації стратегії формування інструментів менеджменту взагалі та управління персоналом зокрема на кожному конкретному підприємстві [2].

Сучасні концепції управління персоналом ґрунтуються на тому, що працівники є одним із найважливіших ресурсів організації, джерелом її доходів і розвитку. Всі господарські заходи об'єднуються трьома поняттями: люди, продукція, прибуток. Л. Якокка стверджує, що головну роль відіграють люди: "Якщо немає здібних спеціалістів, то всі ваші намагання будуть марними".

Особливості різних видів діяльності і пов'язаних із ними послуг, специфіка ринку певного виду послуг значною мірою визначають характер зайнятості та вимоги до персоналу:

- більшість підприємств сфери послуг мають невеликий штат співробітників;
- переважна частина послуг належить до працемістких (трудоємних);
- характерними є часткова зайнятість у різних її формах (сезонна робота, неповний робочий день, неповний робочий тиждень), а також організація аутсорсинга;
- будь-які форми самообслуговування, що використовуються в сфері послуг передбачають часткову зайнятість споживача послуги, що знижує вартість послуги та зайнятість персоналу;
- залежно від виду послуг, на підприємстві виділяють дві групи персоналу: висококонтактний персонал (фронт-офіс) та персонал, за яким закріплені функції з виконання окремих етапів виробництва послуг, що не потребують контакту з клієнтами (бек-офіс);
- діяльність у сфері послуг може вимагати ліцензування або отримання

сертифікатів, що потребує високої кваліфікації персоналу, підтвердженої відповідними дипломами;

- значну частину працівників неприбуткових організацій сфери послуг складають волонтери, добровільні помічники, які працюють не за матеріальне винагородження, а з моральних міркувань.

Отже, визначальними факторами, що впливають на особливості праці в сфері послуг, відбір, підготовку й зайнятість кадрів, є безпосередня орієнтація на клієнта – споживача послуги та його участь у її створенні. Окрім того, клієнт виступає не тільки споживачем послуги, а й "виробником" проблем для сервісної організації. Клієнти можуть порушувати встановлені правила або демонструвати завищені вимоги, що потребує певної реакції з боку працівників підприємства сфери послуг. Задоволеність послугою та її якість є характеристикою суб'єктивною, бо їх оцінка проводиться з точки зору критеріїв якості в розумінні клієнта; звичайно, незадоволення клієнта обслуговуванням залежить від самого обслуговування. Аналізуючи світовий досвід, можемо констатувати, що вперше клієнта можна привабити цікавою рекламою, різноманітним переліком послуг, багатим інтер'єром тощо. Вдруге клієнт скористається послугами даної організації лише за умови попереднього високоякісного обслуговування та професійної злагодженої роботи персоналу.

За дослідженнями Жака Горовиця (Міжнародний інститут менеджменту, Швейцарія), четверо із сотні клієнтів, які незадоволені наданими послугами, можуть забрати із собою майже в три рази більше потенційних клієнтів у порівнянні з тими, хто залучає нових клієнтів розмовами про якісне обслуговування.

Працівники сфери послуг, окрім професійних знань, мають володіти навичками позитивного контакту з клієнтами. Залежно від виду послуг, клієнт має два рівня взаємодії з обслуговуючим персоналом: під час отримання кінцевого результату, або в результаті надання додаткової послуги (інформаційні та консультаційні послуги, обслуговування, гостинність, приймання замовлення, складання рахунку, оплата послуги тощо), що полегшує

купівлю основної чи збільшує її вартість. Залежно від масштабу підприємства сфери послуг, ці рівні взаємодії можуть обслуговуватися одним або кількома працівниками. На великих сервісних фірмах кінцеві та додаткові послуги можуть надаватися різними співробітниками, які мають різний рівень контактування з клієнтами. На думку професора Н.Н. Даниленко висококонтактне обслуговування вимагає від персоналу наявності певних особливих особистісних якостей.

Співробітник, який обслуговує клієнта, виконує потрійну роль: є спеціалістом із сервісної операції, продавцем і частиною сервісного продукту. Продавець послуги є експертом, на знання якого покладається клієнт; оцінюються не тільки спеціальні (технічні) навички, а й зовнішній вигляд співробітників, уміння спілкуватися. Ці якості розглядаються як частина сервісного продукту. Другою особливістю висококонтактного обслуговування є схожість процесу обслуговування клієнтів із театральною виставою. Для всіх співробітників, які контактують із клієнтами, розробляються правила поведінки. Розподіл співробітників здійснюється відповідно до їх умінь виконувати роботу на “сцені” та “за кулісами”. Третя особливість пов’язана з емоційністю праці. Службові зустрічі передбачають не тільки технічне виконання завдання, а й вимагають певного стилю поведінки, ввічливості, доброзичливості, співчуття клієнтам, що об’єднується поняттям “емоційність праці”. Багато співробітників проходять через серйозні психологічні випробування, щоб виявляти необхідні клієнту почуття, але не відчувати їх насправді. У зв’язку з високою емоційністю праці, необхідно слідкувати не тільки за виконанням роботи, а й за емоційним станом підлеглих. У кінцевому підсумку якість послуг із точки зору клієнта залежить від рівня взаємодії споживача і виробника послуг, рівня професіоналізму, компетентності, уважності до запитів клієнта, ввічливості виконавця послуги. Управління персоналом сфери послуг, як функція менеджменту представляє скоординовану систему заходів, розробку методів і процедур щодо формування та ефективного використання трудового потенціалу працівників, що створюють передумови для якісного обслуговування клієнтів та орієнтують персонал на задоволення

очікувань клієнтів. Управління персоналом спрямоване на визначення майбутніх потреб і розвиток потенціалу працівників, на створення сприятливого соціально-психологічного клімату, що мотивує досягнення поставлених цілей організації та особистих задач співробітників. Система роботи з персоналом складається з кадрової політики, підбору й оцінки персоналу, організації праці, адаптації і навчання персоналу.

Кадрова політика визначає генеральну лінію й принципові установки в роботі з персоналом і представлена основними напрямами, формами, методами і критеріями роботи з персоналом, що спрямовані на підвищення ефективності його використання, ефективності діяльності підприємства сфери послуг загалом. Велике значення уформуванні кадрової політики підприємств сфери послуг відіграють внутрішні особливості організації та технології надання послуг, що характеризують послуги як об'єкт комерційної діяльності:

– купівля-продаж більшості видів послуг ґрунтується на прямих контактах між виробником і споживачем;

– надання послуг (банківських, інформаційних, транспортних, страхових) відбувається у тісних взаємозв'язках з міжнародним рухом капіталу, рухом робочої сили;

– на організацію надання послуг окремих сегментів ринку послуг (освіта, наука, охорона здоров'я, транспорт, зв'язок) істотно впливає державне регулювання;

– окремі сегменти ринку послуг, спрямовані на особисте споживання населення (житлово-комунальні, побутові тощо), "захищені" від міжнародної конкуренції внаслідок обмеженого залучення до міжнародного господарського обігу;

– реалізація сервісних послуг взаємопов'язана з торгівлею товарами народного споживання і суттєво впливає на неї;

– внаслідок взаємозв'язку виробництва і споживання послуг споживач залучається до процесу їх виробництва і постачання;

– оцінити якість послуги споживач може тільки після її придбання і

споживання. Тож успіх буде досягнутий за умови, що персонал розглядається як основний чинникефективної діяльності організації, один ізресурсів, яким необхідно грамотно управляти,створювати умови для продуктивноїдіяльності й розвитку. Такий підхід можливий за виконання наступних принципових умов:

– усвідомлення керівництвом визначної ролі персоналу в забезпеченні процвітання організації;

– використання досягнень сучасних концепцій і теорій управління персоналом, зокрема теорій людського капіталу, в практичній діяльності;

– виявлення потенціалу, індивідуальних і групових чинників поведінки, потреб і мотивів співробітників й адекватне їх стимулювання;

– формування професійної служби управління персоналом;

включення до складу професійних вимог керівника вміння формувати команду, необхідності розуміння підлеглих,забезпечення співробітництва, розробка науково обґрунтованих вимог робочих місць до працівників за професійними та особистісними параметрами.

Класична теорія управління оперує трьома основними факторами - це люди, фінансова політика, техніка та технологія. На перше місце ставляться люди, людський фактор. Славетні менеджери всіх країн світу домагаються завидних успіхів у виробництві дешевих і якісних товарів завдяки дбайливому відношенню до всіх процедур управлінням людським фактором (планування, організація, мотивація і контроль). Встановлено, що основною відмінністю вітчизняної економіки від економіки розвинених країн є істотно (на порядок) менше використання творчих здібностей людини. Звідси випливає, що ключовим аспектом менеджменту для України є управління персоналом. Управління персоналом - це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є людина, що входить в певні соціальні групи. Термін "персонал" об'єднує працівників усіх підрозділів організації. Існують різні підходи до класифікації персоналу: за професією або посади працівника, за рівнем управління, категорії працівників і ін. Базовою є класифікація за категоріями

працівників залежно від участі їх у процесі виробництва: робітники і службовці (рис. 1.1).

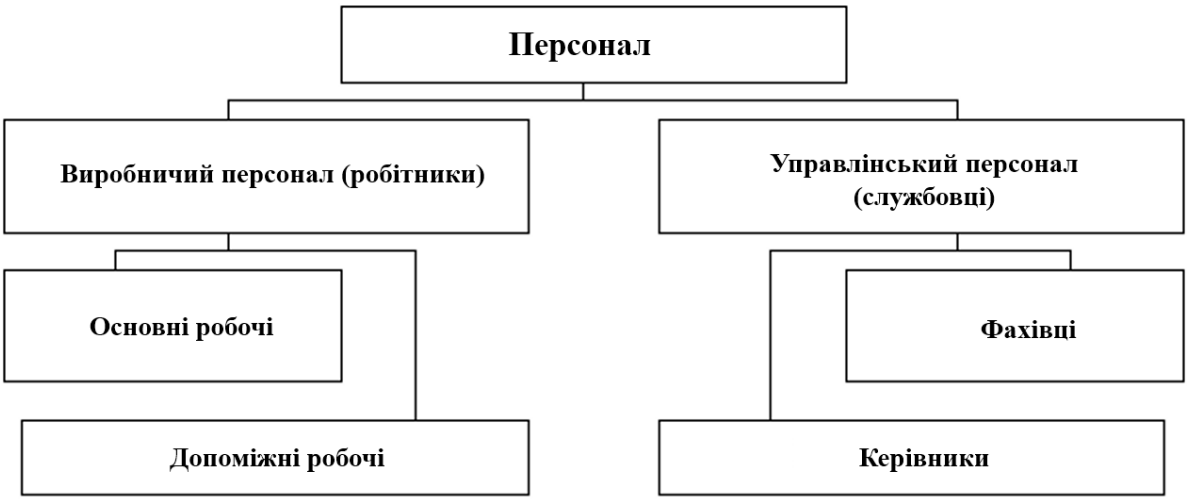

Рис. 1.1. Класифікація персоналу

У виробничого персоналу в трудовій діяльності переважає фізична праця. Виробничий персонал підрозділяється на дві групи:

1. основні робочі - працівники, зайняті виготовленням основної продукції для поставки на ринок;
2. допоміжні робочі - працівники, переважно зайняті виробництвом допоміжної продукції, використовуваної для власних потреб підприємства і не включається до складу його основної продукції. До них відносяться робітники, зайняті виготовленням і ремонтом оснащення, метрологічним забезпеченням і ремонтом обладнання, виробництвом енергії, а також працівники, які обслуговують основні й допоміжні процеси (складські, транспортні та ін.).

Управлінський персонал здійснює трудову діяльність з переважною часткою розумової праці і підрозділяється на дві групи: керівники та фахівці.

Принципова відмінність керівників від фахівців полягає в юридичному праві прийняття рішень та наявності в підпорядкуванні інших працівників. У

свою чергу, керівники поділяються на лінійних, що відповідають за прийняття рішень по всіх функцій управління (директор, начальник цеху, майстер), і функціональних, що реалізують окремі функції управління. Крім того, розрізняють керівників за рівнями управління (керівники вищої, середньої та нижньої ланки). Управління людьми для всіх процвітаючих організацій - великих і малих, комерційних і некомерційних, промислових і діючих у сфері послуг має вирішальне значення. Безсумнівно, що управління трудовими ресурсами є одним із найважливіших аспектів теорії і практики управління.

Управління персоналом, трудовими, людськими ресурсами - діяльність, яка виконується в організаціях, яка сприяє найбільш ефективному використанню здібностей співробітників для досягнення організаційних і особистих цілей.

Система управління персоналом невіддільна від системи управління організацією, так як перше включає не тільки функціональні підрозділи, які займаються роботою з персоналом, а й усіх лінійних керівників - від директора до бригадира, а також керівників функціональних підрозділів, що виконують функції технічного, виробничого, економічного керівництва і т . п. Таким чином, система управління персоналом є стрижнем системи управління будь-якої організації.

Концепція управління персоналом - це система поглядів на трактування сутності, змісту, цілей, завдань критеріїв, принципів і методів управління персоналом і механізму її реалізації в конкретних умовах.

Сучасні концепції управління персоналом базуються, з одного боку, на принципах і методах адміністративного управління, а з іншого боку - на зростаючу роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти відповідно до завдань, що стоять перед організацією. Тому необхідно переорієнтувати керівників і працівників на нові цінності: головне всередині організації - працівники, а за межами організації споживач, його інтереси. Пріоритетними цінностями для фірми є: ефективність роботи персоналу, ініціатива, зацікавленість, розвиток творчого потенціалу, почуття відповідальності.

Основу концепції управління персоналом в даний час складають: зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти відповідно до цілей і завдань, що стоять перед організацією.

Узагальнення досвіду вітчизняних і зарубіжних організацій дозволяє сформулювати головну мету системи управління персоналом - забезпечення кадрами, організація їх ефективного використання, професійного і соціального розвитку [6].

У відповідності з цією метою формується система управління персоналом організації. У багатьох публікаціях відзначаються два полюси ролі людини в суспільному виробництві:

- людина як ресурс виробничої системи (трудової, людської, людської) - важливий елемент процесу виробництва і управління;
- людина як особистість з потребами, мотивами, цінностями, відносинами - головний суб'єкт управління.

З огляду на, що перераховані підходи до аналізу ролі людини у виробництві є погляди з різних сторін одного і того ж явища, розглянемо докладніше поняття "людський фактор".

Поняття "людський фактор" та його соціально-психологічна сутність. Поняття "людський фактор" входить у науковий обіг різних наук: філософії, соціології, психології, педагогіки, медицини, науки управління і т. Д. Під "людським фактором" в психології розуміють людський компонент управління. Особистість, групу, колектив , суспільство, включені в управлінську систему. У більш конкретному розумінні "людський фактор" - це внутрішній світ людей; їх потреби, інтереси, установки, переживання, спрямованості і т. д. Без знання закономірностей діяльності і поведінки людей важко домогтися високої ефективності управління. Вони необхідні керівнику сучасного виробництва не менше, ніж, наприклад, знання в області технологій і економіки. Недостатнє розуміння проблем людського фактора є причиною всіляких виробничих

негараздів: конфліктів, плинності кадрів, зниження якості продукції та продуктивності праці [11].

Вперше це поняття ввів у науковий обіг Тейлор, який поставив перед собою завдання створити систему підвищення продуктивності праці за рахунок його інтенсифікації. Він прийшов до висновку, що головна причина низької продуктивності криється в недосконалій системі стимулювання робітників.

Генрі Файоль був першим, хто розробив досить послідовну систему принципів обліку закономірностей людського фактора в управлінні. Файоль розробив питання стимулювання праці стосовно діяльності вищої ланки управління.

Надалі Мейо відкрив "хоторнський ефект" (Хоторн - містечко поблизу Чикаго). У чому його суть? Хоторнские експерименти показали, що продуктивність праці і якість продукції залежать не від умов роботи, що не від фізіологічного стану робочого і не від форми оплати його праці, а від соціальних і психологічних чинників. Якщо робочі експериментальних груп усвідомлювали, що є предметом уваги з боку керівництва і своїх безпосередніх начальників, то вони із задоволенням відгукувалися на намір керівників підвищити ефективність праці. Причиною позитивних реакцій робочих були зміни матеріального порядку, а соціальні і психологічні аспекти ситуації.

Рис. 1.2 Складові людського фактору

За допомогою такого розуміння людського фактора здійснюється аналіз, який можна вважати економіко-соціологічним. Тут обговорюються шляхи активізації та оптимізації діяльності людини переважно у виробничому процесі, досліджуються закономірності насамперед економічної поведінки особистості. Як би не розумівся людський фактор, з яких позицій будь-якого відношення до нього, безперечно: людський фактор є активність людей.

1.2. Особливості управління персоналом в умовах кризи на макро- та мікро рівнях

Мікрорівень економіки - це рівень окремого підприємства (або організації) як в сфері матеріального виробництва, так і сфері інтелектуально-інформаційної діяльності (останню часто називають невиробничої сферою).

Макрорівень економіки - це рівень народного господарства в цілому, виступає не у вигляді механічної суми підприємств і організацій, а в якості єдиного структурованого цілого.

Механічне підсумовування більшого або меншого числа підприємств регіону, галузі, країни в цілому ще не виводить на більш високі рівні економіки. Для виходу на них підприємства повинні бути так чи інакше структуровані в системи різного роду, аналогічно тому, як сукупність всіх запчастин автомобіля не рівнозначна машині, на якій можна їздити.

Світовий рівень економіки - це рівень світового господарства в цілому, що включає в себе світовий ринок і національні господарства країн світу, в більшій чи меншій мірі інтегрованих в світовий ринок. В даний час економіки окремих країн світу істотно залежать від впливу світового господарства в цілому. Відповідно розібратися в окремій економічної ситуації країни, в тому числі і України, неможливо при ігноруванні впливу на неї світового господарства.

В економічному розвитку випадково чи закономірно на обох рівнях економіки періодично виникають різного роду кризові явища, діагностика, профілактика та подолання яких є предмет антикризового управління. Самі по собі ці кризові явища, спільно з оточуючими їх умовами, є об'єктом антикризового управління.

Таблиця 1.1

Класифікація кризових явищ

За широтою охоплення	• окремі (або поодинокі); • локальні (або групові, що охоплюють лише частина або групу явищ, процесів, суб'єктів господарювання); • системні (вражаючі хворобою весь економічний організм в цілому, будь то підприємство, корпорація, галузь, народно господарський комплекс, економіка країни в цілому).
За рівнями економіки	• мікро; • макро.
За причинами виникнення	• випадкові; • закономірні;

	• циклічні, з числа закономірних (на мікрорівні циклічні кризові явища виникають відповідно до життєвим циклом процесу відтворення на підприємстві; намакрорівні ринково-капіталістичного господарства розгортається цикл, що включає в себе чотири фази - підйом, спад (криза), застій, пожвавлення, новий підйом і т.д.).
За силою впливу	• хворобливі; • руйнівні; • катастрофічні.
За часом впливу	• короткострокові; • середньострокові; • довгострокові.
За джерелами походження	• внутрішні; • зовнішні; • змішані, з внутрішніх і зовнішніх джерел; • стихійні (розвинулися самі по собі); • штучні (свідомо створені тими чи іншими силами з метою ослаблення • конкурента і присвоєння його ресурсів); • змішані зі стихійних і штучних.
За можливості подолання	• переборні за допомогою внутрішніх сил; • переборні з зовнішньою допомогою або під зовнішнім впливом; • непереборні.

Кожен економічна криза (як хвороба економіки) носить завжди індивідуально конкретний характер. У той же час у всіх економічних кризах присутні в більшій чи Щонайменше загальні, типові риси.

Самою загальною, типовою рисою всіляких економічних криз на всіх рівнях господарювання є недолік ресурсів для ефективного здійснення цільових функцій підприємством, корпорацією, народногосподарським комплексом, народним господарством країни або світу в цілому. Роблячи таке твердження, ми в число ресурсів включаємо не тільки природні, матеріально-технічні, людські та інформаційні ресурси, а й організаційно управлінські ресурси, що дозволяють ефективно комбінувати всі інші види ресурсів.

Якщо організаційно-управлінську діяльність не включати в число економічних ресурсів, то тоді загальну причину всякого економічної кризи слід сформулювати як нестачі того чи іншого ресурсу або недоліків в організаційно-управлінської діяльності по комбінування і використання наявних ресурсів.

Відповідно до даного визначення загальної причини всякого економічної кризи, виділимо основні риси криз в економіці.

Тип А - наявний набір реальних ресурсів недостатній для досягнення цільової установки. Залежно від характеру і рівня поставленої мети, критерій нестачі ресурсів змінюється. Одне справа внутрішні ресурси для забезпечення продуктами населення країни на рівні мінімальних
фізіологічних потреб і зовсім інше - для забезпечення його по нормам раціонального харчування, третє - для повного задоволення масового ринкового попиту з високим рівнем платоспроможності при покупці різного роду делікатесів. Рівень продовольчої безпеки країни також буде оцінюватися по-різному щодо названих вище цільових установок.

Наявний набір реальних ресурсів в країні можна розглядати в якості достатності або недостатності щодо різних цільових установок, зокрема створення і розвитку системи енергетичного самозабезпечення, достатньою для обслуговування економічного потенціалу країни, транспортної мережі або системи зв'язку.

Тип Б - фінансові джерела недостатні для здійснення тих чи інших функцій, необхідних для досягнення певних цілей.

Тип В - доходи недостатні для фінансування необхідних виробничих витрат і оплати боргів.

Тип Г- віддача від набору реальних ресурсів дорівнює їх найбільш вузькому ланці, всі застосовувані понад цього ресурси в їх даному конкретному наборі являють собою їх марнування. Наприклад, протягом року країна виплавляє 1 млн. тонн стали для виробництва тракторів. У конструкцію трактора, внаслідок погоні за досягненням валових вартісних показників, у

витратній планової економіці закладено зайве використання металу, рівну половині ваги тракторів. Чверть вироблених тракторів простоює в одних регіонах країни через відсутність запчастин і ще чверть, в інших регіонах, через брак трактористів. В результаті з 1 млн. Тонн сталі, витраченої на виробництво тракторів, корисно використано тільки 250 тис. тонн сталі, тобто всього одна чверть.

Говорячи про провідну роль макро-, світового рівня економіки щодо окремого підприємства, потрібно мати на увазі, що ці вищі рівні економіки щодо цільової установки можуть бути орієнтовані двояко:

1. на реальні процеси у виробництві та споживанні продукції (здорова орієнтація);
2. на збільшення грошового капіталу (хвора орієнтація, завжди приводить в кінцевому підсумку до кризи).

Багато окремі підприємства можуть бути орієнтовані на прибуток, але далеко не всі (Наприклад, оборонне підприємство або організація, яка проводить фундаментальні наукові дослідження).

Однак якщо на прибуток і зростання грошового капіталу орієнтуються в якості головної цільової установки більш високі рівні економіки, то неминучий гостру економічну кризу.

Наприклад, ринково капіталістичне господарство, орієнтоване на прибуток, не змогло вилікуватися від все більш нищівних криз до тих пір, поки держава не стало за допомогою податків перерозподіляти приблизно половину національного доходу, виходячи з неринкових цільових установок.

При всій важливості більш високих економічних рівнів, антикризове управління, як систему організаційно-управлінських заходів, спрямованих на нейтралізацію кризових явищ в економіці, слід центрувати насамперед на підприємстві, де часто спостерігаються:

а) фінансові труднощі:

б) затримка платежів;

в) неплатоспроможність на деякий термін;

г) фактична грошова (фінансова) неспроможність, ще не потрапила під збудження справи про банкрутство, з усіма подальшими після цього правовими процедурами;

д) банкрутство (фактична грошова неспроможність, зафіксована юридично).

Найбільш чітко кризові явища простежуються в фінансах підприємства.

У реальному виробництві підприємства можуть виникати кризові ситуації трьох типів.

1 Тип. У самому виробництві може мати місце затяжний техніко-технологічний криза при повному фінансовому благополуччі підприємства. Така ситуація виникає в відношенні технічно відсталих підприємств, що займають монопольне становище на ринку і продають свою продукцію за завищеними цінами (типова ситуація для економіки радянського періоду, наприклад автомобільні заводи країни).

2 тип. Високоефективне в техніко-технологічному відношенні підприємство, що випускає з низькими витратами високоякісну продукцію, що користується попитом у суспільстві, тим не менше потрапляє у важке фінансове становище (аж до банкрутства), унаслідок неврегульованості грошових, фінансових, кредитних відносин на мезо- і макрорівнях економіки (типова ситуація для сучасної України).

3 тип. Криза реального виробництва на підприємстві збігається з фінансовою кризою, обидва кризи посилюють один одного (характерно для сучасної російської економіки).

Неплатоспроможним, банкрутом підприємство може бути тільки в якості фінансового суб'єкта, реальна економіка підприємства банкрутом (техніко-технологічний процес і його фактори) бути не може в принципі [11].

1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом підприємства

Відомі теоретики в області персонального менеджменту Дж.М. Іванцевіч й А.А. Лобанов визначають оцінку ефективності управління персоналом як «систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимірювання витрат і вигід, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом і для співвіднесення їх результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і з цілями підприємства».

В економічній теорії ефективність (Е) визначається як функція досягнутих результатів (PD) і витрачених на це ресурсів (S).

$$E = f(S, PD) \qquad (1.1)$$

Ефективність реалізації заходів щодо управління персоналом багатоаспектна і являє собою взаємозв'язок декількох ефектів:
– економічного (дозволяє оцінити вплив заходів кадрової політики на кінцеві фінансові й економічні результати діяльності підприємства);
– функціонального (пов'язаний з ростом ефективності функціонування системи управління персоналом);
– соціального (зростання рівня задоволеності персоналу різними аспектами трудової діяльності, поліпшення клімату в колективі, зміна ціннісної структури тощо).

На нашу думку, аналіз системи управління персоналом і його вплив на ефективність діяльності підприємства повинен включати проведення наступних видів аналізу: аналіз існуючої системи управління персоналом; аналіз роботи кадрової служби; аналіз оцінки ефективності використання персоналу; аналіз ефективності діяльності підприємства; аналіз показників результативності і якості праці.

У закордонній практиці поширення одержали такі методи, як експертна оцінка, метод бенчмаркингу, оцінка віддачі інвестицій у персонал, методики Д. Філіпса й Д. Ульріха, HR-метрики, система ключових показників ефективності (КПЕ) і ін.

Метод експертної оцінки полягає в проведенні опитування керівників підрозділів, ціль якого − з'ясувати їхню думку про роботу менеджерів з персоналу в компанії. Достоїнства даної методики в простоті реалізації й відсутності необхідності залучати додаткові ресурси. Недолік − неминучий суб'єктивізм в оцінках [13].

При використанні методу бенчмаркинга показники діяльності HRслужб порівнюються з аналогічними даними інших компаній, що працюють на ринку. На думку деяких консультантів, дана методика, незважаючи на її популярність, не є досить точною, оскільки порівнюються компанії з різною специфікою діяльності. Також фахівці вважають, що на Україні метод бенчмаркингу застосовувати поки складно, оскільки він вимагає великих витрат. Так, наприклад, у Європі участь у проекті обходиться в 8-10 тис. євро для кожної компанії.

Метод оцінки віддачі інвестицій застосовується для оцінки віддачі, що отримає компанія на кожен рубль інвестицій, вкладених у персонал.

«Проста» віддача від інвестицій (Simple HR ROI), що розраховується за формулою:

$$ROI = \frac{R - I}{I \cdot 100\%}, \qquad (1.2)$$

де ROI – віддача від інвестицій, %;

R – отриманий прибуток;

I – зроблені витрати.

Методика Д. Філіпса складається з наступних показників:

- оцінка інвестицій у кадрову службу (розраховується як відношення витрат служби персоналу до операційних витрат підприємства);
- показник витрат по управлінню персоналом на 1 співробітника (розраховується як відношення витрат служби персоналу до кількості співробітників організації);

- показник відсутності на робочому місці (розраховується як сума прогулів і позапланових звільнень співробітників);
- показник задоволеності співробітників (визначається відсоток працівників, задоволених своєю роботою, за допомогою методів анкетування або опитування);
- показник єдності й згоди в організації (підраховується на основі статистичних даних по продуктивності й оцінці ефективності праці).

Методика Я. Фітц-енца. Результативність служби персоналу визначається через оцінку ефективності інвестицій у людський капітал і розраховується за наступною формулою:

$$HCROI = \frac{R-I-(O+L)}{(O+L)}, \quad (1.3)$$

де ***HCROI*** – коефіцієнт окупності інвестицій у людський капітал;

R – отриманий прибуток;

I – зроблені витрати.

O – оплата праці;

L – пільги й компенсації

Передбачається, що при ефективному використанні всіх видів витратна співробітників служба персоналу може впливати на величину даного коефіцієнта.

Оцінка інвестицій у людський ресурс і кадровий відділ застосовується в деяких західних компаніях як самостійна методика, але може бути й одним з показників у системі ключових показників ефективності (КПЕ) [19].

У методиці Д. Ульріха пропонується п'ять способів вимірювання ефективності HR-служби:

1) Показник продуктивності на одиницю сировини, одного працівника або одиницю зарплати. Подібним чином можна оцінити процедури, що розвиваються.

2) Показники швидкості бізнес-процесів. Наприклад, проходження різних процедур або технологічного циклу в порівнянні з іншими компаніями. По суті, це різновид бенчмаркингу, з усіма недоліками, що має ця методика.

3) Витрати при проведенні спеціальних програм й ініціатив - аналог ROI.

4) Навички працівників, лояльність, моральний клімат у колективі. Параметри оцінюються за допомогою анкетування, тестування або інтерв'ю.

5) «Організаційні можливості» - ще одна модифікація бенчмаркингу. Тут порівнюється швидкість бізнес-процесу до нововведень і після. Ульріх думає, що HR-служба повинна управляти змінами в компаніях.

HR метрики (HR Metrics) – це числові показники, що дозволяють оцінити управлінські процеси в організації, а також ефективність управління персоналом у цілому.

У практиці управління персоналом використовують різні групи метрик:

– загальні статистичні дані, що характеризують людські ресурси, які знаходяться у розпорядженні компанії;

– показники, якими оцінюється якість людських ресурсів й ефективність їх використання - метрики HR-ефективності;

– метрики для оцінки ефективності діяльності окремих співробітників/ підрозділів;

– метрики для оцінки ефективності діяльності самої HR-служби.

Списки показників управління персоналом почав розробляти Я. Фітценц в Інституті Саратоги (США). Спочатку вони стосувалися тільки до процесів (функціям) управління персоналом. Ці показники, приклад яких представлений у табл. 1, знаходять сьогодні широке застосування в багатьох компаніях, де система управління персоналом будується за функціональним принципом [20].

Таблиця 1.2

Показники діяльності служби персоналу по основних функціях

Функції	**Показники**
Управління витратами на персонал	Загальний ліміт витрат на персонал і бюджети постатейно
	ФОП у структурі собівартості
	Витрати за найом персоналу
Мотивація	Число порушень трудової дисципліни
	Розмір мінімального сукупного доходу працівника (у відношенні до прожиткового мінімуму, споживчого кошику й середньої зарплати по регіону)
	Інтегральний показник задоволеності персоналу працею
	Інтегральний показник лояльності
Добір і навчання	Рівень знань про компанію
	Відсоток вакансій, заповнених за рахунок співробітників компанії
	Середній термін заповнення вакансій
	Наявність профілів компетенцій на посаді
Оцінка персоналу	Наявність положення про оцінку і його виконання
	Рівень оцінки топ-менеджерів
Розвиток персоналу	Наявність і виконання програми розвитку персоналу
Кадровий резерв	Відсоток співробітників, що звільнилися, із числа кадрового резерву; відсоток участі резервістів у програмах розвитку персоналу

Слід зазначити, що всі наведені методики мають свої обмеження, що утрудняють їх застосування, наприклад, суб'єктивність і трудомісткість експертних оцінок, обмеженість зовнішньої інформації при бенчмаркингу, велика кількість внутрішніх і зовнішніх факторів (організаційних і ринкових), що впливають на економічну ефективність підприємства, різні підходи до формування критеріїв оцінки. Тому для оцінки ефективності служби персоналу найкраще використовувати комплексні методики, адаптовані для конкретного підприємства. Вибір методів оцінки персоналу для кожного конкретного підприємства є унікальною задачею, вирішити яку може тільки керівництво самого підприємства (можливо за допомогою професійних

консультантів). Система оцінки має враховувати й відбивати ряд факторів – стратегічні цілі підприємства, стан зовнішнього середовища, організаційну культуру й структуру, традиції підприємства, характеристики зайнятої у ній робочої сили [7].

Структурні зрушення в економіці, нестабільність зовнішнього середовища, розриви налагоджених виробничих зв'язків, зміна форм власності і реструктуризація підприємств – вимагають перегляду вироблених стереотипів управлінського мислення і переходу до нових форм і методів системи управління. Це пов'язане також із триваючим процесом диференціації й інтеграції структур, методів й інших елементів систем управління виробництвом, що спостерігаються в даний час у світовому співтоваристві [32].

Головною проблемою управління всередині організації, підприємства стає адекватність стимулів і форм взаємодії параметрів об'єкта і суб'єкта управління умовам і методам розв'язання завдань виробництва, його ефективності [8].

Варто враховувати, що характеристики зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства в умовах сучасного виробництва і соціального розвитку працівників усіх категорій надзвичайно рухливі. При цьому виробничі системи володіють рядом особливостей, знаючи і володіючи якими, можна ефективно управляти ними. До них відносяться:

– нестаціонарність (мінливість) окремих параметрів системи і стохастичність (імовірність) її поведінки;

– унікальність і непередбачуваність поведінки системи в конкретних умовах (завдяки наявності в неї активного елемента — людини) і разом з тим наявність у неї граничних можливостей, зумовлених наявними ресурсами;

– здатність змінювати свою структуру і формувати варіанти поведінки;

– здатність протистояти тенденціям, що руйнують систему;

– здатність адаптуватися до умов, що змінюються;

– здатність і прагнення до цілеутворення, тобто формування цілей усередині системи.

Виникнення тієї чи іншої виробничої системи, природно, зумовлено виникненням чи формуванням на ринку попиту на продукцію, здатну задовольнити вимоги покупців. Інакше кажучи, виробнича система повинна бути пристосована до тривалого існування із задоволення купівельного попиту, що змінюється [10]. Отже, неминуче виникають виробничо-економічні проблеми оптимізації нових зв'язків (зовнішніх і внутрішніх), проблеми їхнього стикування в організаційному, економічному і науково-технічному аспектах.

Відомо, що керівник виконує роботу, системна складність якої дуже висока, – здійснює стикування діяльності функціональних підрозділів, рішення організаційно-економічних і виробничо-технічних проблем, що виникають у взаємодії з іншими організаціями. І чим вище рівень керівника, чим більше підрозділів і організацій йому підлеглі, тим більше різних проблемних ситуацій він повинен розв'язати [38].

Аналіз і синтез виникаючих кризових ситуацій, інтеграція діяльності функціонально чи предметно спеціалізованих ланок і складають функцію керівництва.

Реалізація функції керівництва – складна наукова і практична проблема. У першу чергу тому, що необхідно мати опис і ранги виникаючих проблемних ситуацій, розробити алгоритм вирішення проблем, сформувати відповідну нормативну базу. Необхідно визначити і критерії вибору тієї чи іншої стратегії вирішення виникаючої проблеми, а це пов'язане з наявністю ресурсів і можливостей маневру ними.

Керівнику, менеджеру необхідно вміти передбачати причини і джерела виникнення кризових ситуацій і мати про запас заздалегідь спроектований механізм їхнього моделювання і розв'язання для того, щоб, виходячи з наявних ресурсів і критеріїв переваги, вибирати прийнятні варіанти [17].

Закордонні фахівці вважають, що характерною рисою ділового життя стало загальне наростання нестабільності як основної причини виникнення і розвитку кризових ситуацій. Вони характеризуються:

– наявністю погроз високопріоритетним цілям і цінностям;

– ефектів раптовості для осіб, відповідальних за подолання кризи;

– гострим дефіцитом часу для реагування на погрозу.

Управління за ситуаціями трапляється практично в будь-якій організації, коли надзвичайні (форс-мажорні) обставини – зовнішні чи внутрішні – змушують керівництво приймати негайні рішення. Кризи виникають, оскільки криза – це поворотна точка чи період небезпеки і невизначеності, а в наше стрімке століття поворотні точки і небезпечні моменти завжди присутні [24].

Управління в кризовій ситуації можна визначити, як процес роботи під тиском обставин таким чином, що дозволить керівникам аналізувати, планувати, організовувати, направляти і контролювати ряд взаємозалежних операцій при прийнятті швидких і раціональних рішень з невідкладних проблем, що виникли перед фірмою.

Антикризове управління – це управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання його факторів для наступного розвитку.

Основні риси антикризового управління:

– це управління, яке орієнтоване на виведення підприємства із кризового стану, яке заздалегідь має спрогнозувати та попередити неплатоспроможність підприємства, яке засновано на реалізації програми з підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення;

– це управління, що відображує здатність підприємства конструктивно та швидко реагувати на зміни, що загрожують його нормальному функціонуванню;

– це управління, яке відображує здатність розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи, координувати діяльність підприємства і його працівників по передбаченню кризи, добиватися ефективності їх праці в екстремальних умовах;

– це управління, що спрямовано на завчасне виявлення можливих кризових ситуацій, розробку заходів протидії, швидкого реагування на будь-які зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі [6].

Антикризове управління підприємством – це комплексна система управління підприємством, що відрізняється стратегічним характером, направлена на усунення можливих і наявних проблем в його діяльності шляхом розроблення і реалізації спеціальної програми з використанням всього потенціалу сучасного менеджменту.

До основних принципів, на яких повинна базуватись система антикризового управління, слідує віднести:

1) рання діагностика кризових явищ діяльності підприємства;

2) терміновість реагування на різні кризові явища;

3) адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його життєдіяльності;

4) повна реалізація внутрішнього потенціалу для виходу з кризи.

Можливість антикризового управління визначається, у першу чергу, людським фактором. Усвідомлена діяльність людини дозволяє шукати і знаходити шляхи виходу з критичних ситуацій, концентрувати зусилля на вирішенні найбільш складних проблем, використовувати накопичений, у тому числі тисячоліттями, досвід подолання криз, пристосовуватися до виникаючих ситуацій [13].

Тому основною метою антикризового управління є забезпечення гарних результатів – запланованих чи випадкових за допомогою здорової організації, що досягається шляхом використання оточення на основі добре поставленого управління людьми і комунікаціями.

Реалізація поставленої мети полягає в перебуванні належного балансу між вимогами, висунутими ситуацією, і особистими якостями керівника з урахуванням зрілості (компетентності, досвіду) і готовності колективу до співробітництва.

Антикризове управління включає в себе:

1) усі завдання з розробки та здійснення заходів, що сприяють послабленню кризового процесу;

2) профілактику і терапію кризових явищ.

Специфіка цілей і завдань менеджменту криз зумовлюється принципами невизначеності кризової ситуації, відповідно до якої такі параметри, як витрати на подолання кризи, кількісна оцінка бажаного результату і терміни досягнення окреслених цілей тісно взаємозалежні[38].

Практично це означає, що за умов гострого дефіциту часу на реагування і обмеження термінів подолання кризи, особливо на перших етапах, головне завдання управління полягає в оперативному і найменш ризикованому прийнятті рішень, що уможливили б досягнення бажаного результату з мінімальними додатковими зусиллями за мінімальних негативних наслідків, що можливо на основі завчасного впровадження спеціальної системи менеджменту кризових ситуацій [20].

Необхідно відзначити, що будь-яке управління у визначеній мірі повинно бути антикризовим і тим більше ставати антикризовим у міру вступу в смугу кризового розвитку організації. Ігнорування цього положення має значні негативні наслідки, облік його сприяє безболісному, «оксамитному» проходженню кризових ситуацій.

Таблиця 1.3

Суть антикризового управління

Суть антикризового управління	
1.	кризи можна передбачати, очікувати і викликати
2.	кризи у визначеній мірі можна прискорювати, випереджати, відсувати
3.	До кризи можна і необхідно готуватися
4.	кризи можна пом’якшувати

5.	упраління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду і мистецтва
6.	кризові процеси можуть бути до визначеної межі керованими
7.	управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати їхні наслідки

Для того, щоб організація домоглася успіху, керівник повинен уміти передбачати можливість, імовірність появи тих чи інших виробничих ситуацій, бути готовим до них і діяти адекватно сформованим обставинам.

Антикризовому управлінню підприємством притаманні ті ж функції, що і звичайному управлінню, але кожна з них зазнає істотних змін:

– планування – це процес визначення цілей організації та їх змін, стратегій і програм антикризової стабілізації, ресурсів для їх досягнення. Під час антикризового управління підприємством різко зростає роль оперативного планування і прийняття рішень з урахуванням поточної ситуації;

– організація – формування оптимальної структури й обсягу використовуваних коштів, апарату управління і кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Функція організації під час проведення антикризових заходів зумовлює необхідність створення своєрідного антикризового штабу підприємства з фахівців, що прагнуть зберегти організацію;

– мотивація – система заохочень і санкцій, що створює зацікавленість усього колективу і кожного працівника у зростанні ефективності діяльності підприємства з метою найшвидшого виходу з кризи;

– контроль – прогнозування відхилень від намічених цілей для своєчасного оперативного внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів [22].

Крім перерахованих функцій, під час антикризового управління великого значення набуває ще функція діагностики кризового стану підприємства, яка складається з таких етапів: моніторингу, експрес-діагностики та фундаментальної діагностики. Моніторинг здійснюється з метою раннього виявлення ознак кризового стану, постійного збору

необхідної інформації з допомогою «слабких сигналів», нагромадження даних, необхідних для експрес-діагностики. Метою експрес-діагностики є наочна та проста оцінка фінансової стабільності й динаміки розвитку підприємства. її доповнює і конкретизує фундаментальна діагностика, яка уточнює рівень кризи, виявляє її причини.

Функції антикризового управління можна розділити на основні, специфічні та зв'язуючі.

Рис. 1.3 Класифікація функцій антикризового управління підприємством

Під основними функціями слід розуміти такі функції, реалізація яких необхідна для забезпечення антикризового управління як управлінського процесу в цілому. Визначення специфічних функцій зумовлено безпосередньо специфічними особливостями антикризового управління як процесу, що і обумовлює визначення таких функцій як аналізуюча, інноваційна,

діагностична, прогнозуюча, оперативне регулювання, цілевизначення та облік [9]. Сутність зв'язуючих функцій полягає в створенні взаємозв'язку між основними та специфічними функціями з метою забезпечення ефективності та безперервності антикризового управління як єдиного процесу. Основними зв'язуючими функціями є: прийняття рішень, комунікативна та координуюча [3].

Функція «зворотній зв'язок». Головна суть якої полягає у впливі результату функціонування системи антикризового управління на загальну систему, а саме в ефективності подолання, профілактики та попередження криз як на характер подальшого функціонування соціально-економічної системи, так і на ефективність самої системи антикризового управління[11].

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА (на прикладі ФОП «Pilki»)

2.1. Характеристика ринкової позиції підприємства

Студія манікюру «PILKI» була заснована на початку 2019 року. Зареєстрована за адресою: м. Київ, вул. Велика Васильківська, 71.

«PILKI» є однією з багатьох підприємств, основним напрямком діяльності якої є надання послуг в індустрії нігтьової естетики (манікюр, педикюр, покриття гель-лаком, лаком, дизайни нарощування, корекція нарощених нігтів, укріплення, спа-догляд за руками та багато іншого).

У березні 2019 року студія «PILKI» прийняло рішення запросити SMM-менеджера, проте одразу ж тимчасово припинила роботу у зв'язку з карантинними обмеженнями.

У травні 2020 року студії «PILKI» відновлює роботу та вводить багато акцій, подарунків та пропозицій для залучення клієнтів, а саме:

- Масло-олівець для кутикули;
- Спа-догляд після комплексу процедури;
- Знижка на запис день в день у вільні віконця;
- Знижка на «знайомство з майстром»;
- Дизайн у подарунок.

12 вересня 2020 року студія «PILKI» святкувала свій перший рік на ринку. Студія має декілька можливих видів проведень розрахунків: безготівкові, готівкові розрахунки операцій. Також є можливість купити сертифікат та обрані послуги у вигляді подарунку.

Студія «PILKI» відрізняється від багатьох студій правом записатися на 2 послуги: манікюр+педикюр одночасно, що дає можливість економити 2 години часу. Проте ця послуга теж має вартість: плюс 200 гривень до чеку.

Власник приймає активну участь в роботі підприємства. Завдяки цьому відбувається активний його розвиток, стабільно нарощуються обсяги

товарообігу, збільшується кількість працюючих та клієнтів. Фінансово-економічна криза, що вразила національну економіку України в 2020 році дещо сповільнила темпи розвитку та значно ускладнило доступ та збільшило витрати до витратних матеріалів (одноразові маски, рукавички, засоби дезинфекції, антисептики) в зв'язку з поширенням коронавірусу. Але організація постачальників та вжиття заходів щодо симулювання збуту продукції дозволи підприємству в таких складних умовах зберегти обсяги реалізації послуг.

Стабільна робота підприємства зумовлена налагодженням чітких схем постачання продукції на пряму від постачальників, що дозволяє здійснювати реалізацію послуг по більш доступних цінах, ніж у конкурентів, та в кращим дотриманням санітарних норм та якістю роботи та обслуговування А також вихід на нові ринки збуту для підприємства, що дозволило витіснити з них конкурентів та зайняти нові ніші в певних категоріях товарів та послуг [3].

Студія «PILKI» співпрацюють з багатьма блогерами соціальної мережі INSTAGRAM по бартеру для розповсюдження імені та статусу. Умови обговорюються з кожним блогером окремо в залежності від кількості підписників, оглядів, охоплень.

Ключові показники діяльності ФОП «PILKI» представлені у таблиці 2.1. Як бачимо, незважаючи на зростання у звітному році чистого доходу від реалізації послуг на 18 %, підприємство залишається збитковим. Збитки минулого року склали 676,2 тис.грн., а звітного року – 926,4 тис.грн., що на 37 % більше.

Отже, головною проблемою для підприємства є вихід із збитковості і поступове генерування прибутку в обсягах, достатніх для стабільного розвитку [16].

Таблиця 2.1

Основні показники господарчої діяльності ФОП «PILKI» у 2019- 2020 рр.

№	Показники	Од. Виміру	2019	2020	Відхилення +/-	Темп зміни, %
1	Чистий дохід від реалізації послуг в порівняних цінах	тис.грн.	3204,4	3782,2	577,84,1	118,0
2	Чистий дохід від реалізації послуг	тис.грн.	3335,8	3971,3	635,5	119,1
3	Собівартість реалізованої продукції		2155,9	2729,0	573,1	126,6
	У % до чистої виручки	%	64,6	68,7	4,1	106,3
4	Прибуток валовий	тис.грн.	1179,9	1242,3	62,4	105,3
	У % до чистої виручки	%	35,4	31,3	-4,1	88,4
5	Інші операційні доходи	тис.грн.	0,0	0,0	0,0	0,0
6	Адміністративні витрати	тис.грн.	415,4	519,3	103,9	125,0
7	Витрати на збут	тис.грн.	480,1	666,9	186,8	138,9
8	Інші операційні витрати	тис.грн.	749,3	986	236,7	131,6
9	Збиток від операційної діяльності		-464,9	-929,9	-465,0	200,0
10	Результат від участі в капіталі	тис.грн.	0,0	0,0	0,0	0,0
11	Результат від фінансової діяльності	тис.грн.	2,7	3,5	0,8	129,6
12	Інші доходи	тис.грн.	0,0	0,0	0,0	0,0
13	Інші витрати	тис.грн.	0,0	0,0	0,0	0,0
14	Збиток від звичайної діяльності до оподаткування		-462,2	-926,4	-464,2	200,4
	У % до чистої виручки	%	-	-	-	-
15	Чистий збиток		-676,2	-926,4	-250,2	137,0
16	Середньооблікова чисельність	осіб	13,0	17,0	4,0	130,8

	працівників підприємства					
17	Продуктивність праці	тис.грн.	246,5	222,5	-24,0	90,3
18	Фонд заробітньої плати	тис.грн.	1456,0	2525,3	1070,3	173,5
19	Середня заробітна плата одного працівника в місяць	Грн.	11200,0	1400,0	2800,0	125,0
20	Середня вартість необхідних активів	тис.грн.	669,4	858,3	188,9	128,2
21	Фондовіддача	тис.грн.	5,0	4,6	-0,4	92,8
22	Середня вартість оборотних активів	тис.грн.	282,0	376,8	94,8	133,6
23	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	об.	11,8	10,5	-1,3	89,1

Розглядаючи середньо облікову чисельність працівників, ми бачимо, що у звітному періоді відбулося збільшення працівників на підприємстві. Так фактична чисельність усіх працівників порівняно з минулим роком зросла на 4 особи, а тобто на 30,8%. Це пояснюється збільшенням потоку клієнтів, та необхідності в залученні нових працівників.

Аналізуючи фонд оплати праці видно, що він зріс відносно минулого на 1070,3 тис. грн., а тобто на 73,5%. Це зумовлено збільшенням потоку клієнтів, оскільки оплата праці залежить безпосередньо від кількості послуг.

Розглядаючи адміністративні витрати ми бачимо, що у звітному періоді відбулося збільшення на 103,9 тис.грн., а тобто на 25%. Це зумовлено збільшенням потоку клієнтів, роботи працівників.

Аналізуючи собівартість реалізації послуг, дані таблиці свідчать, що в порівнянні з минулим роком зросла на 571,3 тис. грн., або на 26,6%. Це пояснюється збільшенням кількості послуг, асортименту переваг.

Проаналізувавши середню заробітню плату на одного працівника в місяць зросла на 2800 грн., а тобто на 25% в порівнянні з минулим роком, у зв’язку зі збільшенням клієнтів.

Розглядаючи витрати на збут, дані таблиці свідчать, що в порівнянні з минулим роком зросли на 186,8 тис. Грн., а тобто на 38,9%. Це пояснюється покращенням роботи SMM менеджера студії та збільшенням маркетингових витрат.

Таблиця 2.2

Обсяги і структура витарт ФОП «PILKI» у 2019- 2020 рр.

№	Вид витрат	2019	2020	частка % 2019	частка % 2020
1	Усього витрат	3800,7	4904,7		
2	у т.ч.				
3	Собівартість реалізованих послуг, а саме:	**2155,9**	**2729**	**56,7**	**55,6**
4	вартість витратних матеріалів "Pilki shop"	172,6	201,6	4,5	4,1
5	зарлата майстрам манікюру	1468,4	1942	38,6	39,6
6	соціальні нарахування на зарплату	89,7	107,5	2,4	2,2
7	Комунальні платежі	64,8	84,3	1,7	1,7
8	Роялті	220	220	5,8	4,5
9	вартість господарчих товарів	68,5	85,9	1,8	1,8
10	витрати на студію	56,9	68,7	1,5	1,4
11	Інші витрати	15	19	0,4	0,4
12	Адміністративні витрати, а саме:	**415,4**	**519,3**	**10,9**	**10,6**
13	зарплата адміністраторам	279,3	338,2	7,3	6,9
14	зарплата керівника	44,2	56,5	1,2	1,2
15	зарплата прибиральника	54,7	69,6	1,4	1,4
16	послуги за телефон та інтернет	7,1	10,4	0,2	0,2
17	охоронні послуги	13,8	18,7	0,4	0,4
18	ремонтні роботи	16,3	25,9	0,4	0,5
19	Витрати на збут, а саме:	**480,1**	**666,9**	**12,6**	**13,6**
20	зарплата фахівця SMM	100,1	120,1	2,6	2,4
21	маркетингові витрати (реклама на сторінці facebook, PPC google,витрати на блогерів інші витрати)	362,6	525,2	9,5	10,7
22	транспортні витрати на доставку посилок	17,4	21,6	0,5	0,4
23	Інші операційні витрати, а саме:	**749,3**	**986**	**19,7**	**20,1**
24	оренда приміщення	747,5	983,8	19,7	20,1
25	інші витрати	1,8	2,2	0,0	0,0
26	Фінансові витрати, а саме:	**2,7**	**3,5**	**0,1**	**0,1**
27	банківське обслуговування	2,7	3,5	0,1	0,1

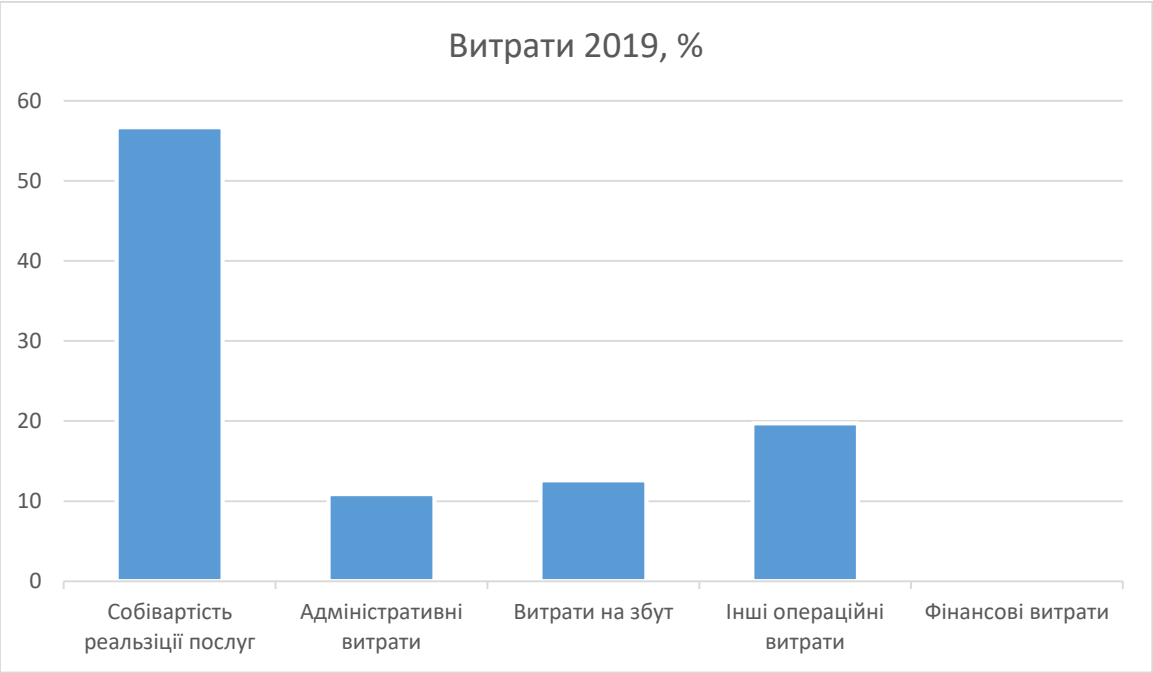

Рис. 2.1 Структура витрат ФОП «PILKI» за 2019 рік

Розглянувши графік видів та обсягів витрат 2019 року, можна зробити висновок, що більшість витрат припадає на собівартість реалізації послуг, а саме 2155,9 тис.грн. :

- вартість витратних матеріалів "Pilki shop" (172,6 тис. грн.);
- зарплата майстрам манікюру (1468,4 тис. грн.);
- соціальні нарахування на зарплату (89,7 тис. грн.);
- Комунальні платежі (64,8 тис. грн.);
- Роялті (220 тис. грн.);
- вартість господарчих товарів (68,5 тис. грн.);
- витрати на студію (56,9 тис. грн.);
- інші витрати (15 тис. грн.).

Другим по кількості витрат виступають операційні витрати, сума яких складає 749,3 тис. грн., :

- оренда приміщення (747,5 тис. грн.);
- інші витрати (1,8 тис. грн.).

Далі більшість витрат припадає на збут (480,1 тис. грн.):

- зарплата фахівця SMM (120.1 тис. грн.);

- маркетингові витрати (реклама на сторінці facebook, PPC google,витрати на блогерів інші витрати) (362.6 тис. грн.);
- транспортні витрати на доставку посилок (17,4 тис. грн.).

Наступні витрати підприємства – адміністративні (415,4 тис.грн.):

- зарплата адміністраторам (279,3 тис. грн.);
- зарплата керівника (44,2 тис. грн.);
- зарплата прибиральника (54,7 тис. грн.);
- послуги за телефон та інтернет (7,1 тис. грн.);
- охоронні послуги (13,8 тис. грн.);
- ремонтні роботи (16,3 тис. грн.).

Найменші витрати підприємства – фінансові (2,7 тис. грн.) та складаються тільки з банківського обслуговування.

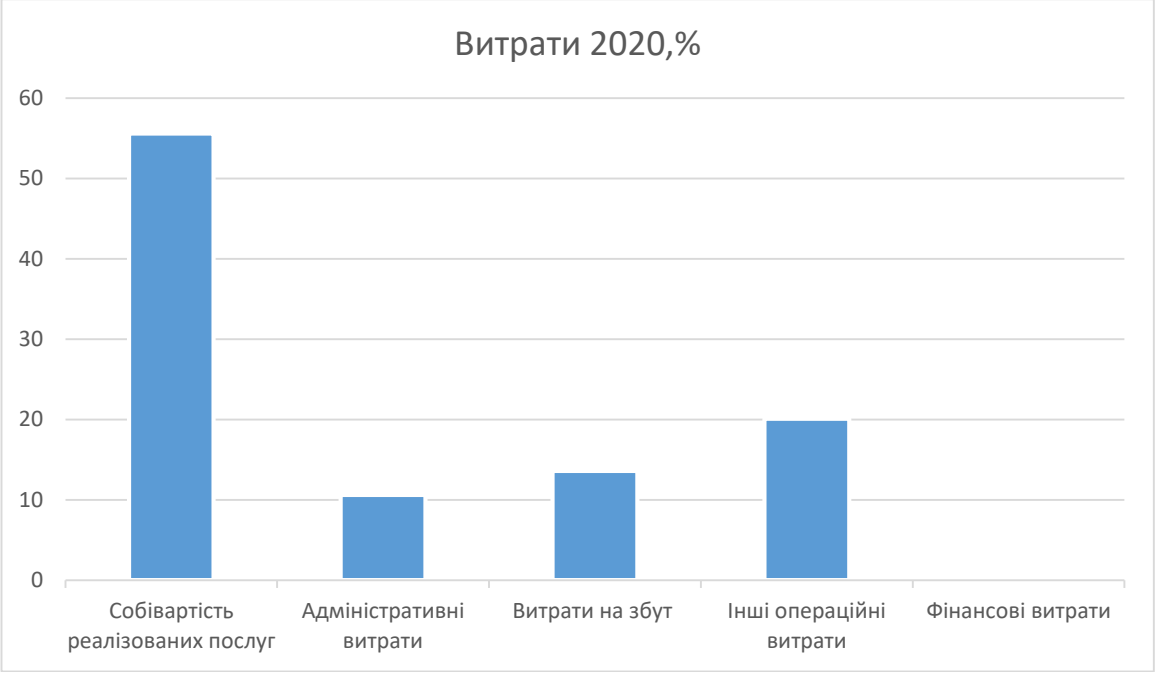

Рис. 2.2 Структура витрат ФОП «PILKI» за 2020 рік

Розглянувши графік видів та сум Витрат 2020 року, можна зробити висновок, що більшість витрат припадає на собівартість реалізації послуг, а саме 2729 тис.грн. :

- вартість витратних матеріалів "Pilki shop" (201,6 тис. грн.);
- зарплата майстрам манікюру (1942 тис. грн.);
- соціальні нарахування на зарплату (107,5 тис. грн.);
- Комунальні платежі (84,3 тис. грн.);
- Роялті (220 тис. грн.);
- вартість господарчих товарів (85,9 тис. грн.);
- витрати на студію (68,7 тис. грн.);
- інші витрати (19 тис. грн.).

Другим по кількості витрат виступають операційні витрати, сума яких складає 986 тис. грн., :

- оренда приміщення (983,8тис. грн.);
- інші витрати (2,2 тис. грн.).

Далі більшість витрат припадає на збут (666,9 тис. грн.):

- зарплата фахівця SMM (120,1 тис. грн.);
- маркетингові витрати (реклама на сторінці facebook, PPC google,витрати на блогерів інші витрати) (525,2 тис. грн.);
- транспортні витрати на доставку посилок (21,6 тис. грн.).

Наступні витрати підприємства – адміністративні (519,3 тис.грн.):

- зарплата адміністраторам (338,2 тис. грн.);
- зарплата керівника (56,5 тис. грн.);
- зарплата прибиральника (69,6 тис. грн.);
- послуги за телефон та інтернет (10,4 тис. грн.);
- охоронні послуги (18,7 тис. грн.);
- ремонтні роботи (22,9 тис. грн.).

Найменші витрати підприємства – фінансові (3,5 тис. грн.) та складаються тільки з банківського обслуговування.

Проаналізувавши обидві таблиці, ми бачимо, що сума витрат збільшилась по всім категоріям. Умови карантину сильно вплинули на галузь сфери послуг, та доводиться збільшувати суми на покращення студії та індивідуальність, тому підприємство стало ще більш збитковим.

Додатково проаналізувавши основні техніко-економічні показники, можна сказати, що підприємство є збитковим, внаслідок збільшення собівартості послуг і інших факторів, що впливають на витрати підприємства.

2.2. Аналіз стану і структури персоналу підприємства

Загальний штат працівників ФОП «PILKI» складає на 01.01.2021 р. 17 осіб. Штатний розклад та розміри посадових окладів працівників студії наведено на рис. 2.3.

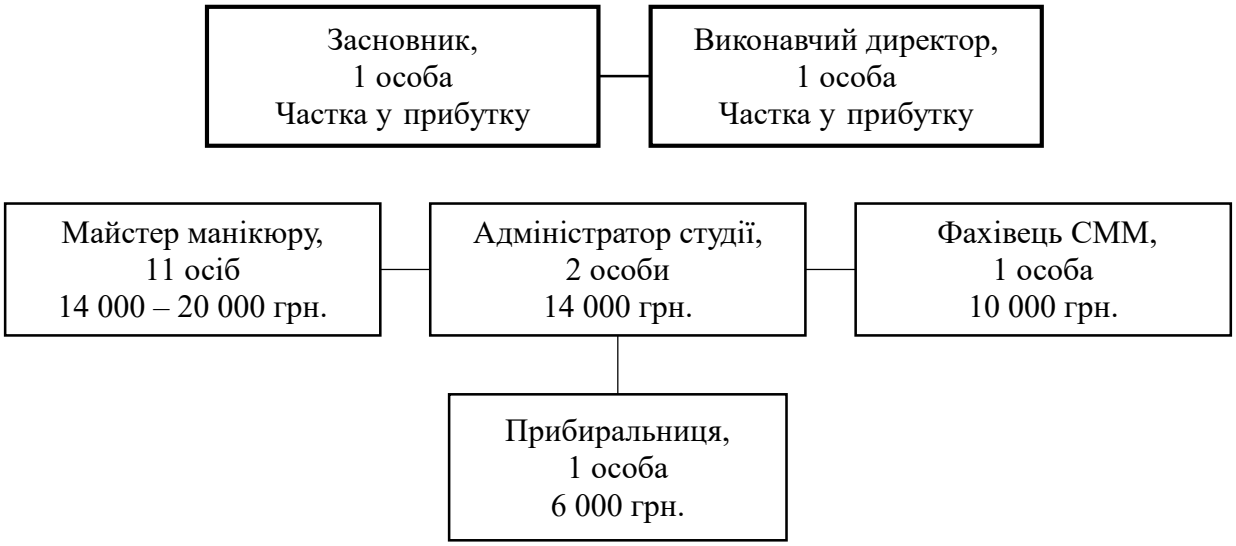

Рис. 2.3. Штатний розклад та розміри посадових окладів працівників ФОП «PILKI»

Найбільшу частку у структурі персоналу займають майстри манікюру, їх наразі 11 осіб, що становить 64,7 % від загальної кількості працівників.

Аналіз стану персоналу підприємства розпочинається з оцінки показників руху працівників облікового складу.

Рух працівників облікового складу на підприємствах характеризується змінами облікової кількості штатних працівників унаслідок прийому на роботу та вибуття з різних причин. Оцінка руху персоналу - підприємств здійснюється на підставі таких первинних показників:

- кількість прийнятих працівників (особи, зараховані на підприємство наказом (розпорядженням) власника підприємства (установи, організації) у звітному періоді); Кількість осіб, які вибули, - всього, у тому числі з причин: скорочення штатів, за власним бажанням, звільнених за прогули та інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді; кількість вакансій на кінець звітного періоду [24].

Аналіз кількості звільнених за власним бажанням передбачає зарахування до цієї категорії усіх працівників, які вибули у зв'язку з розірванням трудового договору з ініціативи працівника, а також у випадках: угоди сторін; прийняття на роботу за конкурсом.

На підставі перелічених показників рух працівників за звітний період можна подати у вигляді балансу:

Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду = Облікова кількість штатних працівників на початок періоду + Кількість прийнятих протягом звітного періоду - Кількість тих, хто вибув за цей період [33].

Узагальними показниками статистичної оцінки руху персоналу підприємств є:

- оборот працівників - сукупність прийнятих працівників та тих, хто вибув за визначений період;

- коефіцієнти інтенсивності обороту.

Інтенсивність обороту працівників характеризується коефіцієнтами, значення яких порівнюють з аналогічними у споріднених підприємствах або можуть аналізуватися у різних структурних підрозділах одного підприємства та у динаміці [17]:

$$\text{Коефіцієнт прийому} = \frac{\text{Кількість прийнятих працівників за звітний період}}{\text{Середньооблікова кількість штатних працівників}} \qquad (2.1)$$

$$\text{Коефіцієнт загального обороту} = \frac{\text{Кількість прийнятихі вибулих працівників за звітний період}}{\text{Середньооблікова кількість штатних працівників}} \quad (2.2)$$

$$\text{Коефіцієнт вибуття} = \frac{\text{Кількість вибулих працівників за звітний період}}{\text{Середньооблікова кількість штатних працівників}} \quad (2.3)$$

Додатковими показниками в оцінці руху персоналу підприємства є абсолютний показник надлишкового обороту, який визначають як загальну кількість працівників, звільнених за звітний період за прогули та інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді, а також за власним бажанням, але крім звільнених за власним бажанням з поважних причин [9].

Відносний показник надлишкового обороту характеризує коефіцієнт плинності, який розраховують за формулою:

$$\text{Коефіцієнт плинності} = \frac{\text{Надлишковий оборот}}{\text{Середньооблікова кількість штатних працівників}} \quad (2.4)$$

У якісному аналізі плинності кадрів загальний коефіцієнт плинності для підприємства загалом доцільно доповнювати аналогічними частковими коефіцієнтами, які розраховуються для окремих професійних, вікових, освітніх та інших груп персоналу підприємства [25].

Коефіцієнт відновлення працівників як відносна величина характеризує інтенсивність процесу відновлення кількості працівників, які вибули з різних причин, за рахунок кількості прийнятих. Він розраховується як співвідношення кількості прийнятих і вибулих працівників за досліджуваний період [14].

Час, протягом якого штатний персонал підприємства повністю оновлюється за рахунок прийому нових працівників, можна розрахувати за формулою:

$$\text{Період повного оновлення кадрів, років} = \frac{1}{\text{Коефіцієнт вибуття}} \quad (2.5)$$

Критерієм стабільності колективу підприємства може слугувати коефіцієнт постійності кадрів:

$$\text{Коефіцієнт постійності кадрів} = \frac{\text{Кількість працівників,які входили до облікового складу протягом усього звітного періоду}}{\text{Середньооблікова кількість штатних працівників}} \quad (2.6)$$

Кількість працівників, які входили до облікового складу протягом усього року, визначають виключенням з облікової кількості штатних працівників на 1 січня кількості осіб, які вибули впродовж року (крім переведених на інші підприємства та тих осіб, які вибули з кількості прийнятих у звітному році, оскільки в обліковому складі штатних працівників на 1 січня їх не було) [25].

Показники руху штатних працівників ФОП «PILKI» представлені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка руху штатних працівників ФОП «PILKI» у 2019- 2020 рр.

№	Показник	Од. вимір у	2019	2020	Відхи - лення, +/-
1	Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	13	17	4
2	Прийнято працівників	осіб	13	9	-4
	у т.ч. на новостворені робочі місця	осіб	13	4	-9
3	Вибуло працівників	осіб	0	5	5
	у т.ч. за власним бажанням	осіб	0	4	4
	за невідповідність займаній посаді	осіб	0	1	1
4	Оборот працівників	осіб	13	14	1
5	Коефіцієнт загального обороту працівників	коеф.	1	0,82	-0,18
6	Коефіцієнт прийому	коеф.	1	0,53	-0,47

7	Коефіцієнт вибуття	коеф.	0	0,29	0,29
8	Коефіцієнт плинності кадрів	коеф.	-	0,29	-
9	Коефіцієнт відновлення кадрів	коеф.	-	1,80	-

За 2020 рік мало місце вибуття майстрів манікюру у кількості 4-х осіб і одного адміністратора. При цьому за звітний рік було прийнято 8 майстрів та новий адміністратор. Тобто, коефіцієнт прийому працівників склав 0,53, а коефіцієнт вибуття – 0,29. Прийом на роботу додаткової кількості майстрів пояснюється збільшенням замовлень й розширенням клієнтської бази підприємства.

Оскільки підприємство за звітний період є збитковим, слід більш докладно проаналізувати витрати, пов'язані з персоналом, і у першу чергу витрат на оплату праці (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка обсягу і структури витрат на персонал ФОП «PILKI»

Найменування показника	Обсяг витрат		Частка витрат у загальному обсязі витрат	
	тис.грн	тис.грн.	%	%
1. Сукупні витрати підприємства	3800,7	4904,7	100,0	100,0
2. Сукупні витрати на персонал підприємства, у т.ч.	2052,7	2659,8	54,0	54,2
3. Оплата праці майстрів манікюру	1468,4	1942	38,6	39,6
4. Оплата праці адміністративному персоналу	323,5	394,7	8,5	8,0
5. Оплата праці фахівцям SMM	100,1	120,1	2,6	2,4
6. оплата праці допоміжного персоналу	54,7	69,6	1,4	1,4
7. Соціальні нарахування на зарплату	89,7	107,5	2,4	2,2
8. Витрати на підвищення кваліфікації майстрів манікюру	16,3	25,9	0,4	0,5

Аналіз показав, що трохи більше половини, а саме 54,2 % витрат припадає на персонал, і головним чином – на оплату праці майстрам манікюру (39,6 %).

Оцінка загальної ефективності управління персоналом (таблиця 2.7) засвідчує, відповідно, незадовільний рівень ключових показників: зниження продуктивності праці майже на 10 % у звітному році, збільшення чистого збитку на одного працівника 2,5 тис.грн.

Таблиця 2.7

Показники ефективності управління персоналом ФОП «PILKI»

№	Найменування показника	Од. виміру	2019	2020	Відхи-лення, +.-	Темп росту, %
1	Чистий дохід на одного працівника	тис.грн.	256,6	233,6	-22,9	91,0
2	Чистий збиток	тис.грн.	-676,2	-926,4	-250,2	-
3	Середньооблікова чисельність працівників підприємства	осіб	13,0	17,0	4,0	130,8
4	Продуктивність праці	тис.грн.	246,5	222,5	-24,0	90,3
5	Фонд заробітної плати	тис.грн.	1456,0	2525,3	1070,3	173,5
6	Середня заробітна плата одного працівника в місяць	грн.	11200,0	14000,0	2800,0	125,0
7	Чистий збиток на одного працівника	тис.грн.	-52,0	-54,5	-2,5	-
8	Інтегральний показник ефективності використання персоналу	коеф.	0,95	0,89	-0,1	93,7

Інтегральний показник ефективності використання персоналу, який враховує динаміку найголовніших індикаторів управління персоналом також демонструє тенденцію до зниження у звітному році і складає менше одиниці, а саме 0,89.

2.3. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства: антикризові і проактивні аспекти

Підвищення ефективності управління персоналом залежить від багатьох факторів і потребує різнобічної оцінки. При оцінці ефективності управління виникає необхідність відповісти на запитання, що спонукає персонал до високих результатів роботи. Вивчення провідних джерел показало, що тільки 10-15% співробітників викладаються на 100%, незалежно від стану справ у компанії, водночас більшість потребують постійної мотивації та підтримки [31]. В іншому випадку управління персоналом буде малоефективним. Для здійснення ефективності упраління персоналом необхідне відповідне теоретико-методологічне підґрунтя, яке сьогодні розроблене не повною мірою та не відповідає сучасним економічним реаліям. Першим кроком у цьому напрямі повинна бути всебічна інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємства з урахуванням специфіки його діяльності у сфері нігтьової естетики.

Сучасні аналітики застосовують понад 100 відносних економічних показників, що характеризують діяльність персоналу. Але, на наш погляд, немає сенсу розрахувати всі можливі показники. Певна кількість правильно підібраних показників допоможе відобразити усю необхідну інформацію. Нами запропоновано розрахунок інтегрального показника ефективності управління персоналом підприємства на основі системи показників, що всебічно характеризують діяльність персоналу. Для вирішення поставленого завдання інтегральної оцінки ефективності управління персоналом ФОП «PILKI», нами були вирішені наступні ключові питання:

– визначено джерела інформації для здійснення інтегральної оцінки;

– визначено групи функцій і перелік показників, на основі яких розрахований інтегральний показник оцінки ефективності управління персоналом;

– розроблена процедура підрахунку кінцевої величини інтегрального показника;

– розроблена бальна шкала, необхідна для приведення значень інтегрального показника до порівняльного вигляду.

Джерелом інформації для проведення розрахунків стала статистична та внутрішня аналітична звітність підприємства, що за умови ретельного аналізу, дала широкий діапазон інформації для оцінки, а також низку переваг.

Розрахунок інтегрального показника пропонуємо здійснювати за формулою середньої арифметичної зваженої:

$$\mathrm{I}_{\text{інт}} = \sum \mathrm{I}_{mp_i} P_i \qquad (2.7)$$

де

$Iінт$ – інтегральний коефіцієнт;

I_{mp_i} – частковий індикатор;

P_i - ваговий коефіцієнт [26].

Часткові індикатори оцінювання функцій управління персоналом об’єднують групи показників, що характеризують той чи інший аспект управління ним. Для відбору необхідних показників було розглянуто різні методики окремих авторів і авторських колективів: М. Армстронга [41], Ю. Арсеньєва [42], В. Василенко [43], А. Єгоршина [44].

У результаті були відібрані ті показники і коефіцієнти, які зустрічались у більшості аналізованих методик, а також запропоновані деякі власні показники, які притаманні персоналу сфери послуг (у т.ч. нігтьової естетики) та відображають особливості управління персоналом в умовах пандемії (табл 2.8).

Таблиця 2.8

Індикатори (критерії) оцінювання функцій управління персоналом

ФОП «PILKI»

Функції	Індикатор	Позначення показників
Відбір персоналу	*Івідб*	k1 – k3
Кваліфікація персоналу	*Іквал*	k4 – k6
Ефективність роботи персоналу	*Іеф*	k7 – k10
Мотивація персоналу	*Імот*	k11 – k14
Створення умов праці	*Іумпр*	k15 – k17
Інформаційне забезпечення	*Ііпф*	k18 – k20
Розвиток і навчання персоналу	*Інавч*	k21 – k24

Для того, щоб уникнути різної розмірності показників (k1 – k24) та їх різних одиниць вимірювання, нами використано лише відносні величини (табл. 2.9). Розглянувши групи показників, що характеризують функції управління персоналом, нами була проведена оціночно-аналітична процедура зважування отриманих груп для подальшого розрахунку інтегрального показника [37].

Для вирішення поставленого завдання було використано метод аналізу ієрархій (MAI), запропонований американським аналітиком Т. Сааті. Цей метод – це процедура ієрархічного подання даних і елементів, які є сутністю певної проблеми. Таким чином, з метою визначення пріоритетності функцій ефективності управління персоналом, нами на оцінку експертів було представлено сім груп, які було необхідно ранжувати між собою, тобто визначити їх важливість для кінцевої мети – розрахунку інтегрального показника.

Таблиця 2.9

Індикатори та показники функцій управління персоналом ФОП «PILKI»

Інди-катор	Позначення	Показники	Форма вираження показника
Івідб	k 1	Рівень забезпеченості підприємства необхідними фахівцями	Коеф.

	k 2	Частка персоналу, що мала досвід роботи у сфері нігтьової естетики до прийняття на посаду	Частка
	k 3	Частка персоналу, що мала досвід участі у чемпіонатах з нігтьової естетики до прийняття на посаду	Частка
Іквал	k 4	Зростання чисельності персоналу, що володіє іноземними мовами	Тр
	k 5	Зростання чисельності персоналу, що володіє певними сертифікатами і дипломами, що підтверджують успішне проходження курсів	Тр
	k 6	Професійно-кваліфікаційний рівень майстрів манікюру	Частка
Іеф	k 7	Зростання рівня продуктивності праці	Тр
	k 8	Розширення клієнтської бази працівниками пі	Тр
	k 9	Рівень завантаженості робочих місць підприємства	Частка
	k 10	Коефіцієнт якості послуг за фактом наявності відгуків від споживачів	Коеф.
Імот	k 11	Частка премій, доплат і надбавок у загальному фонді оплати праці	Коеф.
	k 12	Зростання рівня задоволеності працею персоналом згідно проведеним опитуванням	Тр
	k 13	Зростання середньомісячної заробітної плати	Тр
	k 14	Зростання розміру заохочувальних виплат	Тр
Іумпр	k 15	Рівень забезпеченості персоналу засобами відпочинку в неробочий час	Частка
	k 16	Підвищення рівня комфортабельності робочих місць	Тр
	k 17	Зростання рівня забезпеченості персоналу сучасними засобами праці з нігтьового сервісу	Тр
Іінф	k 18	Рівень інтеграції процесів управління та управлінських бізнес-систем	Частка
	k 19	Зростання рівня доступу персоналу до інформаційних баз даних	Тр
	k 20	Зростання рівня доступу персоналу до провідних інформаційних джерел з нігтьової естетики	Тр
Інавч	k 21	Рівень охоплення персоналу програмами підвищення кваліфікації	Частка
	k 22	Зростання кількості індивідуальних майстер-класів для працівників	Тр
	k 23	Зростання якості проведених курсів та стажувань за думкою персоналу	Тр
	k 24	Зростання кількості персоналу, що стажувався у відомих інструкторів за рахунок підприємства	Тр

Для визначення експертних оцінок під час проведення попарних порівнянь експертам було запропоновано використання бальної шкали, що запропонована Т. Сааті та модернізована нами відносно мети проведеного дослідження (табл. 2.10). Після того, як була розроблена шкала оцінки, а експерти представили свої судження, нами була складена матриця для порівняння відносної важливості індикаторів функцій між собою (табл. 2.11). Таким чином, із табл. 2.09 видно, що функція ефективності роботи персоналу сприймається експертами найбільш важливою при побудові інтегрального показника; на другому місці знаходиться функція розвитку і навчання персоналу, на третьому – кваліфікація і т. д. У табл. 2.09 також наведено відношення погодженості, яке складає 0,091. Для того, щоб бути прийнятною, величина відношення погодженості повинна бути близькою до 10,0% або бути меншою. У деяких випадках припустиме значення величини становить 20,0%. У всіх інших ситуаціях, якщо відношення погодженості виходить за допустимі межі, експертам рекомендується детальніше вивчити проблему та переоцінити свої судження. В нашому випадку значення відношення погодженості за матрицею ранжування функцій перебуває у нормативних межах, що підтверджує об’єктивність отриманих результатів [19].

Отже, проведене дослідження за методом аналізу ієрархій дозволило виявити найбільш пріоритетні групи функцій управління персоналом. Також результат проведеного дослідження став підставою для розробки інтегрального показника (індикатора) ефективності управління персоналом підприємства сфери нігтьової естетики та дозволив надати кожній групі функцій управління персоналом відповідні ваги. При оцінці важливості впливу окремих факторів на ефективність управління ФОП PILKI широке застосування знайшли експертні методи, які дають змогу визначити ступінь значимості того чи іншого чинника за умов, коли на підприємстві відсутні необхідні інформаційні дані або їх неможливо визначити для здійснення розрахунків математичними методами. За своєю суттю методи експертних

оцінок – це спосіб оцінки значень показника на основі опитування фахівців певного підприємства або зовнішніх експертів.

Відповіді експертів у подальшому обробляють за допомогою статистико-математичних методів. Проведені опитування стали основою для розробки та розрахунку інтегрального показника ефективності управління персоналом. У табл. 2.10 представлено значення вагових коефіцієнтів, які були отримані за результатами експертного оцінювання [19].

Таблиця 2.10

Значення вагових коефіцієнтів управління персоналом ФОП «PILKI»

Функції	Індикатор
Відбір персоналу	0,12
Кваліфікація персоналу	0,15
Ефективність роботи персоналу	0,25
Мотивація персоналу	0,14
Створення умов праці	0,08
Інформаційне забезпечення	0,10
Розвиток і навчання персоналу	0,16

У табл. 2.11 представлено значення інтегрального індикатора управління персоналом для двох досліджуваних підприємств сфери нігтьової естетики за 2019-2020 рр.

Таблиця 2.11

Значення інтегрального індикатора ефективності управління персоналом ФОП «PILKI» та ТОВ «»MVK» за 2019-2020 рр.

№	Підприємство	2019 рік	2020 рік	Відхилення, +.-
1	ТОВ "MVK"	0,4291	0,6162	0,1871
2	ФОП "PILKI"	0,439	0,5148	0,0758

На основі значень інтегрального індикатора управління персоналом визначено, що рівень ефективності управління персоналом ТОВ «MVC» є найвищим (значення I = 0,6162). Значення інтегрального індикатора

управління персоналом ФОП «PILKI» є дещо нижчим (0, 5148), але загалом за шкалою оцінювання попадає до рівня вище середнього. Типологія стратегій управління персоналом.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка стратегії управління персоналом спрямованої на упередження криз

В даний час всі українські підприємства сфери нігтьового сервісу знаходяться в умовах жорсткої конкуренції, що потребує постійного удосконалення ними конкурентної стратегії і відповідної стратегії управління персоналом, оскільки саме персонал є ключовим чинником, що визначає успіх діяльності будь-якого підприємства.

Розробка стратегії функціонування підприємства та стратегічне планування є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та основою його подальшого розвитку.

Згідно з поглядами класика стратегічного планування А. Чандлера, стратегія - це «визначення основних довгострокових цілей та задач підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей» [1].

І. Ансофф під стратегію розуміє – «перелік правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності» [12].

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі визначають стратегію як – «детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей» [9].

І. Герчиков дає наступне поняття стратегії «це розрахована на перспективу система заходів, що забезпечує досягнення конкретних накреслених компанією цілей» [5]. Стратегія підприємства - це впорядкована в часі система пріоритетних напрямків, форм, методів, засобів, правил, прийомів використання ресурсного, науково-технічного й виробничо-збутового потенціалу підприємства з метою економічно ефективного рішення поставлених завдань і підтримки конкурентної переваги.

Як видно з наведених тлумачень поняття «стратегія» немає загально прийнятого та узгодженого визначення. На нашу думку найбільш коректним та відносно повним є наступне визначення: стратегія – це головний шлях розвитку підприємства, який відображає його стратегічні пріоритети з урахуванням внутрішнього потенціалу підприємства, і його зовнішнього середовища. Стадія реалізації стратегії відіграє важливу роль у процесі здійснення стратегічного управління підприємством. Важливою особливістю стадії виконання стратегії є те, що вона потребує висококваліфікованого управління.

Термін «стратегічне управління» був введений у 60-70 роках XX століття для того, щоб відокремити оперативне, поточне управління, здійснюване на рівні виробництва, від управління, яким займаються на вищому рівні. Стратегічне управління можна визначити як таке управління підприємством, яке спирається на людський потенціал як на основу організації, орієнтує виробництво на запити споживача, на постійні нововведення і виявлення слабких і сильних сторін, як своїх так і конкурента [8].

Якщо розглядати процес управління персоналом як складову частину загальної системи управління підприємством то і процес розробки стратегії управління персоналом має посідати одне з центральних місць в системі стратегічного управління підприємством.

Стратегічне управління персоналом - це управління формуванням конкурентоспроможного трудового потенціалу організації з орієнтацією на зміни в її зовнішньому і внутрішньому середовищі, що дозволяють їй розвиватися і досягати своїх цілей в довгостроковій перспективі [10].

Мета стратегічного управління персоналом - формування трудового потенціалу організації, його ефективне використання, професійний і соціальний розвиток на тривалий період, адекватний стану зовнішнього і внутрішнього середовища.

Суб'єктом стратегічного управління персоналом є відділ управління персоналом, лінійні і функціональні керівники, організатори певних видів робіт.

Об'єктом стратегічного управління персоналом є сукупний трудовий потенціал організації, динаміка його розвитку, різні структури і їх цільові взаємозв'язки, технології, принципи і методи стратегічного управління персоналом [18].

Стратегія управління персоналом на підприємстві полягає у визначенні шляхів розвитку компетенції у всього персоналу і покликана зв'язати між собою численні аспекти управління персоналом для стимулювання і оптимізації їх впливу на працівників, особливо їх трудові якості, кваліфікацію і створення єдиній, відповідній конкретній цільовій групі політики управління персоналом [16].

Стратегія управління персоналом, спрямована на досягнення конкретних цілей організації, визначає основні напрями роботи, містить терміни і показники, по яких оцінюється ефективність її реалізації [2].

Як і стратегія розвитку компанії, стратегія управління персоналом розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів, традицій підприємства і можливостей, що надаються зовнішнім діловим середовищем.

Вона повинна відповідати наступним вимогам:

- носити довгостроковий характер, оскільки зміна поведінкових і інших установок вимагає тривалого періоду часу;
- враховувати вплив багатьох чинників і бути пов’язаною із стратегією розвитку підприємства в цілому.

Формування стратегії управління персоналом підприємства є складним творчим процесом, який потребує високої кваліфікації та обізнаності виконавців. Обґрунтованість розробки стратегії залежить від:

➢ об'єктивних факторів (наявність необхідної інформації стосовно зовнішнього оточення, кон'юнктури ринків, з якими співпрацює підприємство,

конкурентного статусу підприємства, ефективності його господарювання та інше);

➢ суб'єктивних факторів (знань, вмінь та навичок виконавців — команди менеджерів вищого рівня керівництва, їх «чуття» ринку та змін, що очікуються).

Для формування узгодженої з конкурентною стратегією стратегії управління персоналом у роботі використано схему «скріплення» кадрових і конкурентних стратегій за М. Портером (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Схему «скріплення» кадрових і конкурентних стратегій за удосконаленою матрицею М. Портера

Конкурентна стратегія	Стратегія управління персоналом		
	Забезпечення ресурсами	Розвиток персоналу	Винагорода
Стратегія інновацій	Залучення і утримання висококваліфікованих людей зі схильністю до інноваційних та креативних дій і гарним послужним списком в цьому напрямі	Розвиток стратегічної спроможності і забезпечення заохочення та умов для збільшення інноваційних якостей	Забезпечення фінансовими стимулами і винагороду за успішні інновації та креативні вішення
Стратегія лідерства у якості	Використання складної процедури відбору для прийняття людей, здатних забезпечити якість і високий рівень обслуговування споживачів	Стимулювання розвитку організації, що навчається і підтримка ініціатив в області досягнення загального якості і турботи про споживача з проведенням спеціалізованого курсу навчання	Зв'язок винагороди з якістю результатів і досягненням високих стандартів обслуговування споживачів
Стратегія лідерства у витратах	Розробка стрижневих і периферичних структур зайнятості; залучення людей, які здатні створити додаткову цінність; в разі скорочення штату планування і управління цим процесом з гуманних позицій	Проведення навчання, спрямованого на підвищення продуктивності праці; проведення навчання роботі за методом «точно в строк», який тісно пов'язаний з безпосередніми потребами бізнесу і може запустити процес значного підвищення ефективності	Пересмотр всех систем оплаты труда в целях обеспечения оптимального соотношения цены и качества и во избежание лишних затрат

При розробці стратегії управління персоналом необхідно дуже точно оцінювати як вплив зовнішнього середовища, так і внутрішню корпоративну культуру компанії. З огляду на те, що реалізація всіх інших стратегій підприємства, так чи інакше, зв'язана саме з персоналом підприємства, необхідно визнати, що стратегія управління персоналом в цьому змісті ставати ключовою. Перелік основних факторів, що чинять вплив на процес розробки стратегії управління персоналом підприємства представлено на рисунку 3.1.

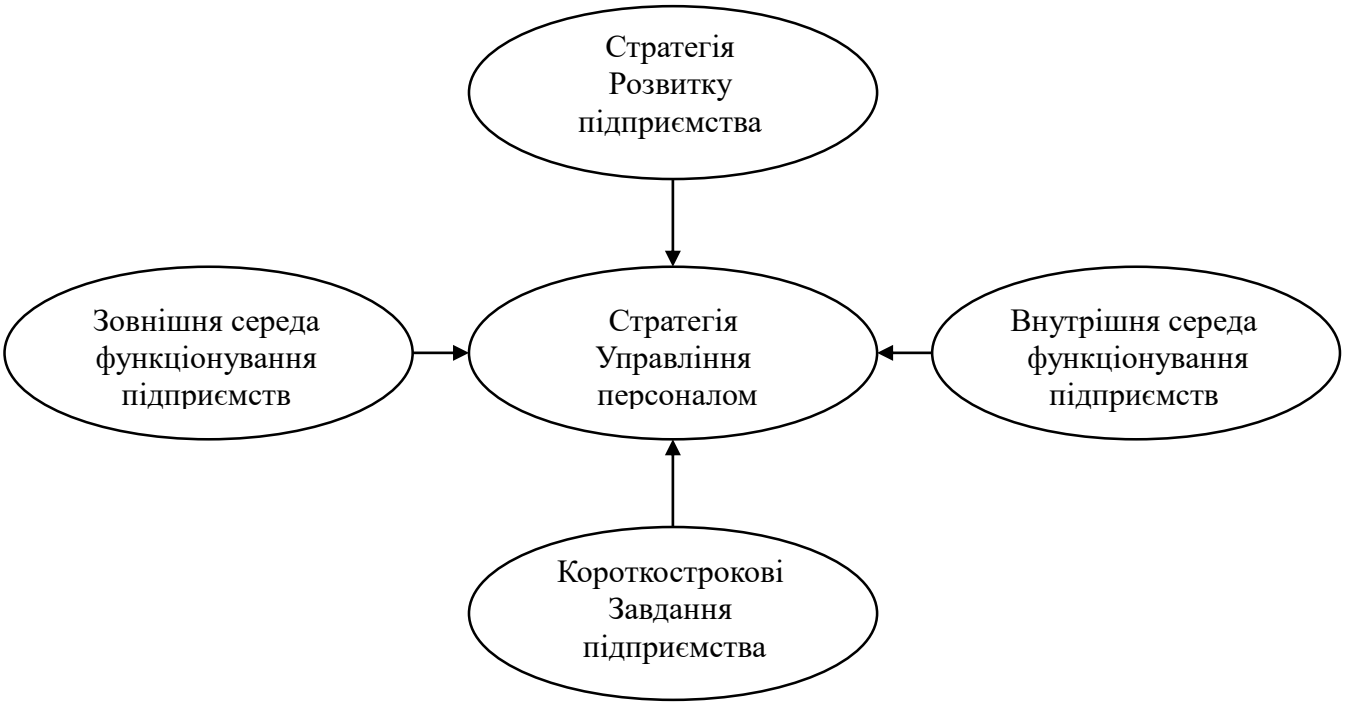

Рис. 3.1 – Фактори впливу на формування стратегії управління персоналом підприємства

Для подальшого розвитку для ФОП «PILKI» рекомендовано обрати конкуретну стратегію інновацій, оскільки підприємство займає провідні місця за рейтинком креативності серед конкурентів. Це підтверджується перемогою у міжнародних та вітчизняних чемпіонатах з нігтьової естетики (наприклад, оптимання диплому у номінації «Креативність року»). Головною конкурентною перевагою у наданні послуг є надання більш ширшого у порівнянні з конкурентами спектру послуг з нігтьового сервісу у розрізі кольорової палітри та дизайнерських рішень згідно сезонних трендів.

Типологія рольової поведінки працівників при цьому включатиме високий ступінь творчості і креативності; орієнтацію на більш довгострокову перспективу; високий ступінь співробітництва і обміну досвідом; високий ступінь толерантності до невизначеності і непередбачуваності (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Стратегії розвитку персоналу відповідно до типу конкурентної стратегії

	Особливості стратегії управління персоналом	
	Типи Рольової поведінки	Практичні дії в області персоналу
Стратегія інновації	Включають: • високий ступінь творчості і креативності • більш довгострокову перспективу; • високий ступінь співробітництва; • високий ступінь толерантності до ризику, • високий ступінь терпимості до невизначеності і непередбачуваності	Включають: види робіт, які вимагають тісної взаємодії людей, види робіт дозволяють людям розвивати навички які можуть бути використані ними в інших посадах в рамках організації, більш широкий діапазон розвитку кар'єри, що забезпечує придбання нових умінь і навичок, атестації, що відображає довгострокові і групові досягнення
Стратегія підвищення якості	включають: - основну увагу якості, - основна увага процесу (як виробляється або доставляються товари і послуги), - низький ступінь терпимості до ризику, - високую ступінь прихильності організації	Включають: - досить жорстке і формалізований опис роботи - відношення до персоналу багато в чому грунтується на принципах соціальної рівності деякі гарантії зайнятості - високу ступінь залученості персоналу в робочі питання - екстенсивні і безперервне навчання
Стратегія лідерства у витратах	Включають: - основна увага результатами, - особливо обсягом випуску продукції, - низький ступінь терпимості до ризику, - выдносно короткострокову перспективу, - помірне увагу якості.	Включають: - і формалізований опис роботи - коротко терміновість атестацію за результатами трудової діяльності - ретельний моніторинг діяльності персоналу - мінімальне навчання

Відповідно до обраної конкурентною стратегії для ФОП «PILKI» було обгрунтовано стратегію управління персоналом, серед найбільш релевантної для цієї сфери системи стратегій (рис. 3.2)

Рис. 3.2. Типологія стратегій управдіння персоналом для сучасних підприємств індустрії краси

Дамо характеристику кожному типу стратегій управління персоналом:

Стратегія розрахунку на власні сили. Ця стратегія передбачає, що компанія займає міцну позицію на ринку, має уявлення про майбутні зміни в протягом наступних кількох років і планує зміна стратегічних завдань, беручи до уваги ринкові зміни. Компанія планує створити групу фахівців для виробництва і збуту майбутніх продуктів. Період планування залежить від рівня нового продукту. Витрати залежать від вартості робіт з відбору фахівців та їх підготовки. Витрати також будуть включати вартість тестування навичок майбутніх фахівців. Присутній певний ризик того, що навчені фахівці не зможуть вирішити нові завдання і задовольнити нові потреби в трудових ресурсах. Але цей ризик можна мінімізувати за допомогою раціональної системи підбору кадрів і забезпечення певної надмірності щодо кількості підбираються фахівців - тобто надмірного співвідношення числа прийнятих працівників і кількості фахівців, запланованих на певний період в майбутньому відповідно до стратегічного прогнозом.

Успіх такої стратегії залежить від декількох параметрів:

- рівень привабливості на ринку праці
- число молодих співробітників, які вже здійснюють роботи в компанії, і число професіоналів, які можуть бути працевлаштовані в компанії
- сьогоднішній рівень компетенції і кваліфікації співробітників компанії
- існування перспектив для можливого зростання молодих працівників.

Така стратегія застосовується в великих компаніях.

Стратегія отримання вже підготовлених фахівців. Опора тільки на цю стратегію може викликати деякі труднощі в зв'язку з великими витратами і складною адаптацією різних фахівців з боку в існуючих групах і відділах компанії. Розробка такої стратегії займає не дуже великий час, так як компанія планує купувати вже готових працівників, а ринкові умови вимагають швидкого виведення на ринок нової продукції і завоювання нових сегментів. Витрати будуть досить великими в зв'язку з наступними факторами:

- витрати на розробку плану впровадження і визначення потреб компанії щодо кваліфікаційного рівня та компетенції набираються фахівців,
- витрати на придбання необхідних працівників і адаптацію до існуючих умов роботи;
- витрати на передбачувану високу заробітну плату нових фахівців.

Реалізація поставленої мети займе трохи часу при високому рівні ймовірності успішного виконання поставлених завдань, якщо відібрані фахівці зможуть адаптуватися до існуючої системи управління, або адміністрація компанії надасть таким фахівцям досить прав і самостійності для виконання поставлених перед ними завдань.

Стратегія відбору невеликого числа фахівців з високою кваліфікацією. Ця стратегія характерна для невеликих консалтингових компаній, які повинні швидко і з хорошим рівнем якості вирішити наукову, проектну, впроваджувальницьку чи іншу подібну задачу. Дана стратегія застосовується для управління трудовими ресурсами, якщо загальна стратегія менеджменту компанії відноситься до концепціям «динамічного зростання», «динаміки змін» або «підприємництва». Якщо компанія перейде до стратегії

«прибутковості», то може зменшитись потреба компанії в висококваліфікованих працівниках, і самі відібрані фахівці можуть відмовитися виконувати рутинні і звичайні завдання в цій компанії або за її межами. Часто це стає причиною зміни складу співробітників в компаніях малого бізнесу після декількох років роботи.

Стратегія відбору фахівців із середнім рівнем компетенції. Ця стратегія характерна для зрілих компаній або організацій з авторитарним керівництвом, де відносно легко керувати фахівцями із середнім рівнем кваліфікації. На реалізацію такої стратегії буде потрібно не дуже багато часу, витрати теж не будуть дуже високими, так як рівень заробітної плати для середньокваліфікованої працівників також буде середнім. Загальні завдання компанії можуть бути реалізовані на основі чіткої системи організації робіт і розподілу функцій. Зазвичай в таких умовах вся робота координується керівником компанії. Переваги цієї стратегії полягають в можливості економії коштів на заробітну плату та часу, необхідного для додаткового навчання працівників, а також залежності і підпорядкування співробітників керівнику компанії (або лінійним менеджерам). Обмеження використання стратегії пов'язані з рівнем складності поставлених завдань та видами робіт, що проводяться в даній компанії.

Стратегія індивідуальної та незалежної роботи. Ця стратегія застосовується в тих компаніях, де немає необхідності в тісному спілкуванні різних фахівців, не створюються робочі групи і команди, і робота кожного співробітника залежить тільки від його власних зусиль. Часові та грошові витрати передбачаються невеликі. Успішна реалізація поставлених завдань досягається за допомогою грамотного, оперативного та гнучкого управління всіма працівниками.

Стратегія командної роботи. Компанія намагається сформувати єдиний колектив, який працює на загальну для всіх мету: «Моя компанія - моя сім'я». Така кадрова стратегія є типовою для японських фірм. З урахуванням

вищенаведеного опису різних стратегій управління кадрами, можна сформулювати головні чинники, які визначають вибір тієї чи іншої стратегії:

- загальна стратегія менеджменту в компанії
- наявна оргструктура
- статус компанії
- кількість існуючих працівників
- період часу, на який виконується прогноз
- рівень компетенції і кваліфікації головних керівників фірми і відділу управління кадрами.

Найбільш доцільною за таких умов для ФОП «PILKI» пропонується обрати стратегію отримання вже підготовлених фахівців. Опора тільки на цю стратегію може викликати деякі труднощі в зв'язку з великими витратами і складною адаптацією різних фахівців з боку в існуючих групах і відділах компанії.

До головних цілей стратегічного управління персоналом, таким чином, відносяться:

- Забезпечення потреби організації в персоналі на перспективу.
- Регулювання рівня оплати праці, достатнього для підбору, утримання і мотивації персоналу на всіх організаційних рівнях.
- Високий пріоритет розвитку лідерства на ключових посадах.
- Забезпечення ефективних програм навчання і розвитку для підвищення кваліфікації всього персоналу і формування високої внутрішньої динаміки персоналу.
- Розвиток ефективних систем комунікації між управлінською ланкою і іншими співробітниками, між департаментами і відділами.
- Створення механізмів боротьби з наслідками психологічного сприйняття змін.

Стратегічні орієнтири управління персоналом при цьому можна узагальнити таким чином (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Стратегічні орієнтири управління персоналом

	Відбір і розстановка персоналу	Винагорода (зарплата і премії)	Оцінка персоналу	розвиток персоналу	Планування службового просування
Стратегічне (тривала перспектива)	Визначити характеристики працівників, потрібних фірмі на тривалу перспективу. Спрогнозувати зміни внутрішньої і зовнішньої обстановки.	Визначити, як буде оплачуватися робоча сила протягом аналізованого періоду з урахуванням очікуваних зовнішніх умов. Пов'язати ці рішення з можливостями довгострокової стратегії вашого бізнесу.	Визначити, що саме має потребу в оцінці на тривалу перспективу. Використовувати різні засоби оцінки майбутнього. Дати попередню оцінку вашого потенціалу і його динаміки.	Оцінити здатність наявних кадрів до необхідної в майбутньому перебудові і роботі в нових умовах. Створити систему прогнозування змін організації.	Побудувати довготривалу систему, що забезпечує поєднання необхідних гнучкості і стабільності. Пов'язати її з загальною стратегією вашого бізнесу.

На цій основі були сформовані підходи до управління персоналом. Всі люди керуються індивідуальними потребами. Одні прагне досягти матеріального благополуччя, в той час як інші - кар'єрного росту. Керівник повинен розуміти, які мотиви потрібно задіяти для того, щоб співробітники вийшли на новий рівень професійного розвитку.

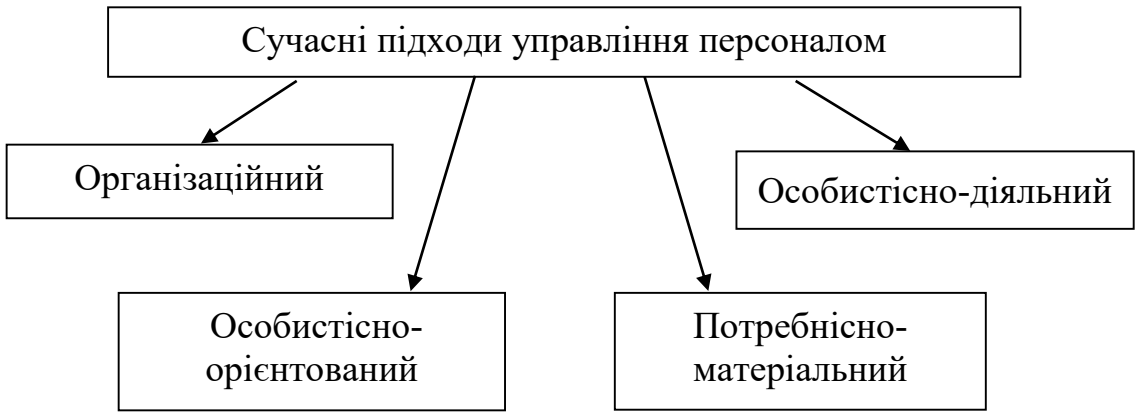

Рис. 3.3. Сучасні підходи до управління персоналом

Організаційний. Передбачає побудову системи комунікації співробітників із застосуванням матеріальної зацікавленості і нематеріального стимулювання. Важливо зберегти загальні інтереси персоналу, забезпечити високий рівень культури;

Особистісно-діяльний. Пов'язаний з формуванням системи мотивації персоналу. Тут важливо навчання персоналу. За рахунок ефективної технології вдається розвинути потенціал будь-якого співробітника компанії і стимулювати персонал до вдосконалення в професії. Керуючий повинен орієнтуватися у виборі методів стимулювання і оперативно проводити діагностику результатів;

Потребнісно-матеріальний. Покликаний стимулювати ефективність діяльності співробітників всіх рівнів за рахунок матеріального заохочення. Важливо розуміти, наскільки важливим є той чи інший спосіб мотивації конкретного співробітника;

Особистісно-орієнтований. Типізувати персонал потрібно за характером потреб. Після збору інформації, яка стосується представництва трудового колективу потрібно вибрати підходи, які формують зацікавленість персоналу в роботі.

3.2. Планування ключових показників діяльності підприємства з фокусом на зростання економічної ефективності

Результати аналізу економічної діяльності можна використати як базу для вироблення планових рішень наступного розвитку. При оцінці підприємницької діяльності салону краси «Pilki» варто враховувати не тільки економічні, але і соціальні результати. Їхньою особливістю є те, що вони, як правило, не піддаються кількісному виміру.

Під резервами підвищення економічної ефективності господарської діяльності розуміють невикористані можливості збільшення кількості, вартості, покращенню якості процедур та збільшенню потоку клієнтів.

Основні чинники підвищення ефективності діяльності ФОП «Pilki» – це підвищення його технічного рівня, вдосконалення управління, зміна обсягу реалізованої продукції та зменшення дебіторської заборгованості. В узагальнені всі заходи підвищення ефективності функціонування підприємства зводяться до наступних напрямків (рис. 3.1):

Рис. 3.1 Заходи щодо підвищення ефективності діяльності ФОП « PILKI »

Щоб досягти своєї мети підприємство використовує певні ресурси (матеріальні, трудові, технологічні тощо). Їх гармонійне функціонування потребує постійного розвитку підприємства, який буде спиратися на інтереси основних суб'єктів підприємницької діяльності та збігатися з потребами робітників.

Першочерговим завданням при плануванні показників діяльності ФОП «PILKI» є подолання збитковості і забезпечення стабільної прибуткової

діяльності у майбутньому. Планування ключових показників діяльності методом CVP представлене у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Планування ключових показників діяльності ФОП «PILKI» методом CVP

№ п/п	Показники	Одиниці виміру	2020	2021 (план)	Відхилення, +/-	Темп зміни, %
1	Чистий дохід від реалізації послуг	тис.грн	3971,3	4821,2	849,9	121,4
2	Валовий прибуток від реалізації послуг	тис.грн.	1242,3	1508,2	265,9	121,4
3	Сукупні витрати	тис.грн.	4604,7	4821,2	216,5	104,7
4	Умовно-постійні витрати	тис.грн.	3591,7	3591,7	0,0	100,0
5	Умовно-змінні витрати	тис.грн.	1013,0	1229,5	216,5	121,4
6	Частка умовно-змінних витрат у чистому доході від реалізації	доля одиниці	0,26	0,3	0,0	101,9
7	Частка валового прибутку у чистому доході від реалізації	долі одиниці	0,31	0,3	0,0	99,1
8	Власний капітал	тис.грн.	901,3	1094,2	192,9	121,4
9	Ставка по депозитам у гривні	%	8,00	8,00	0,0	100,0
10	Прибуток мінімальний	тис.грн.	-	72,1	0,0	-
11	Прибуток цільовий	тис.грн.	-	397,1	0,0	-
12	Чистий дохід від реалізації поослуг у точці беззбитковості	тис.грн	3971,3	4821,6	850,3	121,4
	Чистий дохід від реалізації послуг для досягнення мінімального прибутку	тис.грн.	3971,3	4918,4	947,1	123,8
13	Чистий дохід від реалізації поослуг у точці цільового прибутку	тис.грн.	3971,3	5354,7	1383,4	134,8

Враховуючи всі фактори, що вливають на дохід можемо сказати що у 2021 році підприємство має отримати 4821,2 тис. грн. чистого доходу від реалізації і це дозволить йому вийти на рівень беззбитковості. Проте для ефективного розвитку підприємству до кінця року слід орієнтуватись на отримання

мінімального прибутку в обсязі 72 тис. грн. і чистого доходу в обсязі 4918,4 тис.грн Це дозволить здійснювати такі важливі заходи для студії, як:

- розвиток персоналу (тренінги, майстер класи, чемпіонати, курси підвищення кваліфікації, корпоративи);
- покращення умов роботи для співробітників (подальше облаштування робочого місця новими засобами, використання більш зручних витратних матеріалів);
- покращення умов зручності для клієнтів (розширення запропонованих напоїв, підставки для сумок, пледи, кондиціонери, підставки під мобільний пристрій, зарядні пристрій під кожним столом, збільшення палітри).

Для виходу підприємства на беззутковий рівень необхідно підвищити рівень чистого доходу від реалізації послуг на 849,9 тис. Грн. (21,4%).

Разом з цим показником зміняться і всі інші:

-Валовий прибуток від реальзіції послуг виросте на 265,9 тис. грн. (21,4%)
- Сукупні витрати збільшаться на 985,4 тис. грн. (21,4%)
- умовно-постійні витрати виростуть на 768,6 тис. грн. (21,4%)
- умовно-змінні витрати зростуть на 216,8 тис. грн. (21,4%)
- Власний капітал зросте на 192,9 тис. грн. (21,4%)
- Прибуток мінімальний залишиться на тому ж рівні – 72,1 тис.грн.
- Прибуток цільовий залишиться на тому ж рівні – 3971,3 тис.грн.
-Чистий дохід від реалізації ослуг у точці беззбитковості збільшиться на 850,3 тис.грн. (21,4%)
- Чистий дохід від реалізації послуг для досягнення мінімального прибутку на 647,1 тис.грн. (23,8%)
- Чистий дохід від реалізації послуг у точці цільового прибутку виросте на 1383,43 тис.грн. (34,8%)

Як вже було зазначено, персонал - це один з головних об'єктів управління. І удосконалюючи стратегію управління персоналом важливо впроваджувати управлінські механізми і налагоджувати взаємодію з співробітниками. Працівники керуються суб'єктивними інтересами при виконанні своїх

трудових функцій і чутливо сприймають будь-які кадрові перестановки в салоні (рис .3.2).

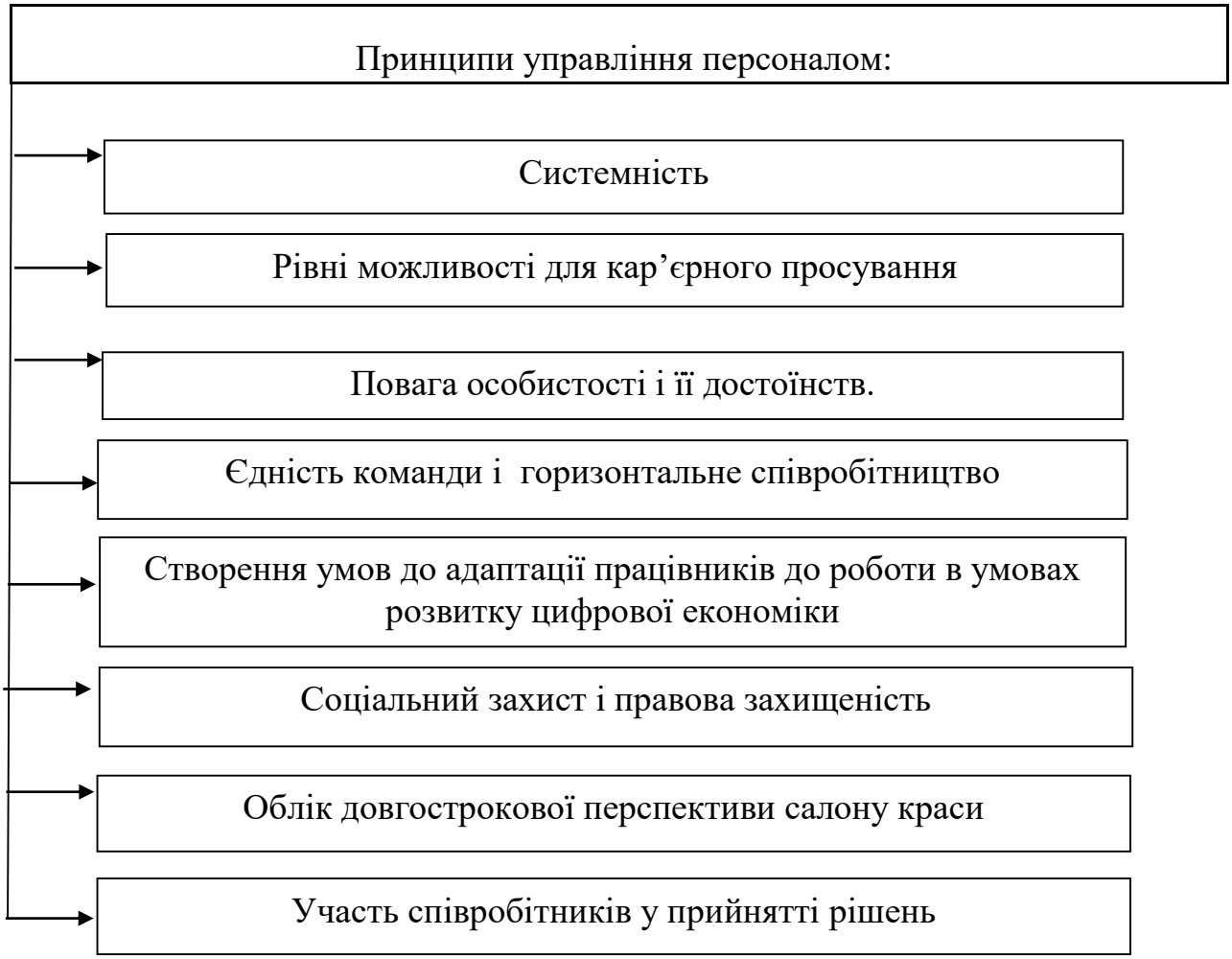

Рисунок 3.2. Принципи управління персоналом підприємства

1. Системність. Вміле використання функції управління персоналом дозволяє проводити оптимізацію кадрів. Потрібно налагодити взаємозв'язки всередині компанії. Цілісний системний підхід забезпечує координацію управління трудовими ресурсами, створення умов для навчання, тренінгів, семінарів.

2. Рівні можливості. Наймання персоналу повинен здійснюватися в рамках нормативів. Фахівці радять звернути увагу на здібності, працьовитість здобувачів.

3. Повага особистості і її достоїнств. Прагнення, установки персоналу повинні поважатися керівництвом. Професійні устремління зазвичай підтримуються і заохочуються. Комунікабельність допомагає майстрам в роботі з клієнтами. Після налагодження зв'язків між адміністратором і персоналом вдається сформувати ефективну середу для професійної взаємодії. Відчуття захищеності і потрібності на роботі створює умови для прояву активності.

4. Єдність команди. Корпоративний дух є запорукою розвитку колективу. Персонал повинен відчувати підтримку керівництва. Потрібен демократичний стиль керівництва, повагу до потреб та інтересів. Згуртований колектив - це гарантія гарного результату.

5. Горизонтальне співробітництво. Делегуватися повноваження повинні в залежності від мінливих цілей і завдань. При цьому важливо звернути увагу на відповідальність співробітників. Рекомендується використовувати вертикальний контроль і формувати співпрацю в горизонтальній площині. Інформаційний супровід допомагає реалізувати професійні здібності.

6. Соціальний захист і правова захищеність. Дотримання правових норм допоможе згладити конфліктні ситуації.

7. Облік довгострокової перспективи салону краси. Потрібно приділити достатню увагу довгострокового планування. Це важливо для ефективного розвитку салону і прийняття стратегічних рішень. Керівник повинен орієнтувати персонал на досягнення перспективних цілей. Тому важливо сформувати кадровий потенціал.

8. Участь співробітників у прийнятті рішень. Залучення співробітників до прийняття рішення дозволяє розвинути їх лояльність і продемонструвати потрібність організації. Це також джерело свіжих ідей, нестандартних підходів до вирішення завдань, створення сприятливого середовища для спілкування.

Для підвищення ефективності управління персоналом в сучасних умовах слід, на нашу думку, використовувати поєднання трьох видів методів: стимулювання, інформування і переконання

Управління персоналом - це особливий вид діяльності, який передбачає використання ефективних методів взаємодії з персоналом. Фахівці радять кваліфікувати інструменти в залежності від специфіки:

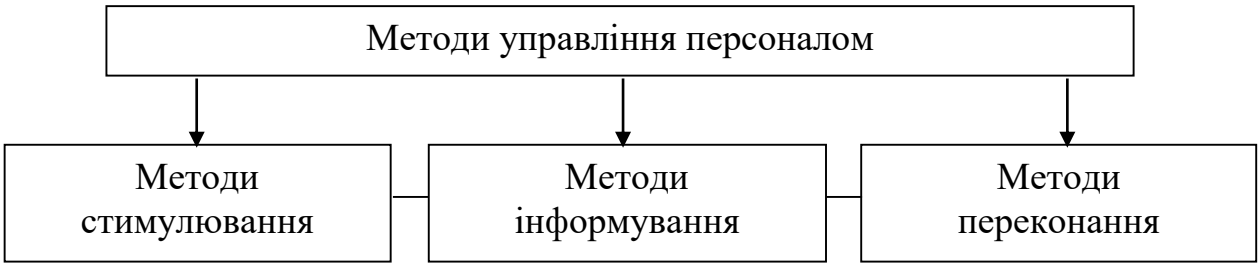

Рис. 3.3. Методи управління персоналом підприємства·

Методи стимулювання. Проводиться діагностика трудових потреб працівників;

· Методи інформування. Вони забезпечують трансляцію важливих відомостей співробітникам;

· Методи переконання. Передбачають активацію цілеспрямованого впливу на фахівця для формування корпоративної системи цінностей і переконань.

Що потрібно для налагодження ефективного управління персоналом в салоні? Підтримка корпоративного духу - це гарантія розвитку колективу.

Персонал повинен відправлятися на роботу із задоволенням для вирішення завдань.

На основі планування ключових показників діяльності було проведене планування чисельності персоналу ФОП «Pilki» на 2021 рік (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Планування чисельності персоналу ФОП «PILKI» на 2021 р.

№	Найменування показника	Значення
Планування чисельності на основі еластичності працівників від обсягів надання послуг		
1	Коефіцієнт еластичності чисельності, коеф.	0, 29
2	Темп приросту чистого доходу від реалізації (план), %	23,8
3	Темп зміни чисельності, %	30,8
4	**Планова чисельність працівників, осіб**	**20**
Планування чисельності на основі індексу трудомісткості реалізації послуг		

5	Індекс трудомісткості реалізації послуг	1,08
6	Індекс зміни чистого доходу від реалізації (план)	1, 238
7	Індекс чисельності	1,3
8	**Планова чисельність працівників, осіб**	**22**
Планування чисельності на основі прогнозованого темпу зміни продуктивності праці		
9	Індекс продуктивності праці	0,9
10	Індекс зміни чисельності	1,3
11	**Планова чисельність працівників, осіб**	**24**

Як бачимо, планування чисельності на основі індексу трудомісткості реалізації послуг майже співпадає з прямим техніко-економічним розрахунком чисельності за умов завершення жорстких карантинних обмежень до кінця 2021 року і обгрунтовує оптимальну чисельність в обсязі 22 осіб.

Що потрібно для налагодження ефективного управління персоналом в салоні? Підтримка корпоративного духу - це гарантія розвитку колективу.

Персонал повинен відправлятися на роботу із задоволенням для вирішення завдань. На основі проведених досліджень було сформульовано і конкретизовано головні мотиви, які рухать співробітниками підприємства і які слід удосконалювати у майбутньому (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Узагальнення напрямів подальшої мотивації співробітиків ФОР «PILKI»

Мотиви, які рухають співробітниками	**Конкретизація мотивів для ФОП «PILKI»**
Прийнятні умови праці	- Розташування студії - Робочий стіл відповідно нормам - Достатня кількість освітлення - Безпечність в роботі - Наявність сучасного обладнання - Гнучкий графік роботи

Сприятливий клімат у колективі	- Святкування дня народження - Взаємодопомога - Доброзичливість
Очікувана оплата праці	- 40% від вартості послуг - Відсутність незмінної, «жорсткої» ставки - Великий потік клієнтів - Рівень заробітньої плати вище середнього по місту Києву
Передумови для індивідуального і професійного зростання	- Можливість навчання у старшого майстра - Систематичне проходження семінарів - Розширення професійних новичок - Проходження курсів підвищення кваліфікації - Участь у чемпіонатах з нігтьової естетики

При цьому потрібно вчасно визначати потреби персоналу, навчитися використовувати мотивацію для вирішення питань стимулювання персоналу. Для цього можна використовувати тестову методику - кожен фахівець відзначає в опитувальному аркуші ключові моменти, які заважають роботі або сприяють досягненню високих результатів. При управлінні персоналом потрібно враховувати психологічний вплив на мотивацію.

ВИСНОВКИ

Недостатня увага до людського фактора у підготовці та реалізації господарських рішень призводить до низького економічного ефекту. Одним із чинників, які обумовлюють досягнення підприємством конкурентних переваг, є наявність високопрофесійних і вмотивованих трудових ресурсів в достатній кількості і ефективне управління ними. Слід зазначити, що в даний момент в Україні недостатньо ґрунтовних досліджень, присвячених управлінню персоналом сфері послуг, не остаточно вивченими залишаються питання щодо специфіки механізму управління персоналом підприємств нігтьової естетики. Хоча сфера послуг унікальна тим, що персонал є складовою послуги, тому головні зусилля менеджменту мають бути направлені саме на управління персоналом.

У першому розділі роботи розкрито теоретико-методичні основи управління персоналом підприємства в умовах кризи, спричиненої пандемією.

Обгрунтовано принципи управління персоналом в сучасних умовах (слайд 3), які допонюються сьогодні принципом створення сприятливих умов до адаптації працівників до роботи в умовах розвитку цифрової економіки.

Доведено, що управління персоналом - це особливий вид стратегічно значущої діяльності, який передбачає використання ефективних методів взаємодії з персоналом. Для підвищення ефективності управління персоналом в сучасних умовах слід, на нашу думку, використовувати поєднання трьох видів методів: стимулювання, інформування і переконання (слайд 4).

З’ясовано, що сучасні підходи до управління персоналом повинні поєднувати чотири напрями. Організаційний, яки передбачає побудову системи комунікації співробітників із застосуванням матеріальної зацікавленості і нематеріального стимулювання. Особистісно-діяльний, який пов'язаний з формуванням системи мотивації персоналу. · Потребносно-матеріальний, який покликаний стимулювати активність діяльності співробітників всіх рівнів за рахунок матеріального заохочення. Особистісно-

орієнтований, який дозволяє типізувати персонал за характером мотивів і потреб (слайд 5).

У другому розділі роботи проведено оцінку ефективності управління персоналом ФОП «PILKI». Студія манікюру «PILKI» була заснована на початку 2019 року. Зареєстрована за адресою: м. Київ, вул. Велика Васильківська, 71. «PILKI» є однією з багатьох підприємств, основним напрямком діяльності якої є надання послуг в індустрії нігтьової естетики (манікюр, педикюр, покриття гель-лаком, лаком, дизайни нарощування, корекція нарощених нігтів, укріплення, спа-догляд за руками та багато іншого).

Ключові показники діяльності ФОП «PILKI» представлені на слайді 6. Як бачимо, незважаючи на зростання у звітному році чистого доходу від реалізації послуг на 18 %, підприємство залишається збитковим. Збитки минулого року склали 676,2 тис.грн., а звітного року – 926,4 тис.грн., що на 37 % більше. Головною причиною збитковості є введення жорстких локдаунів та обмеження відстанів між місцями обслуговування клієнтів у залі під час адаптивних карантинів. Отже, головною проблемою для підприємства є вихід із збитковості і поступове генерування прибутку в обсягах, достатніх для стабільного розвитку.

Додатково проаналізувавши основні техніко-економічні показники, можна сказати, що підприємство є збитковим, внаслідок збільшення собівартості послуг і інших факторів, що впливають на витрати підприємства.

Загальний штат працівників ФОП «PILKI» складає на 01.01.2021 р. 17 осіб. Штатний розклад та розміри посадових окладів працівників студії наведено на слайді 7. Найбільшу частку у структурі персоналу займають майстри манікюру, їх наразі 11 осіб, що становить 64,7 % від загальної кількості працівників.

За 2020 рік мало місце вибуття майстрів манікюру у кількості 4-х осіб і одного адміністратора (слайд 8). При цьому за звітний рік було прийнято 8 майстрів та новий адміністратор. Тобто, коефіцієнт прийому працівників

склав 0,53, а коефіцієнт вибуття – 0,29. Прийом на роботу додаткової кількості майстрів пояснюється збільшенням замовлень й розширенням клієнтської бази підприємства.

Оскільки підприємство за звітний період є збитковим, слід більш докладно проаналізувати витрати, пов'язані з персоналом, і у першу чергу витрат на оплату праці. Аналіз показав, що трохи більше половини, а саме 54,2 % витрат припадає на персонал, і головним чином – на оплату праці майстрам манікюру (39,6 %) (слайд 9).

Оцінка загальної ефективності управління персоналом (слайд 10) засвідчує, відповідно, незадовільний рівень ключових показників: зниження продуктивності праці майже на 10 % у звітному році, збільшення чистого збитку на одного працівника 2,5 тис.грн.

Для інтегральної оцінки ефективності викоистання персоналу були відібрані ті показники і коефіцієнти, які зустрічались у більшості аналізованих методик, а також запропоновані деякі власні показники, які притаманні персоналу сфери послуг (у т.ч. нігтьової естетики) та відображають особливості управління персоналом в умовах пандемії (табл 2.8).

З метою визначення пріоритетності функцій ефективності управління персоналом, нами на оцінку експертів було представлено сім груп, які було необхідно ранжувати між собою, тобто визначити їх важливість для кінцевої мети – розрахунку інтегрального показника (слайд 11).

Проведені опитування стали основою для розробки та розрахунку інтегрального показника ефективності управління персоналом. На слайді 12 представлено значення вагових коефіцієнтів, які були отримані за результатами експертного оцінювання. У табл. 2.11 представлено значення інтегрального індикатора управління персоналом для двох досліджуваних підприємств сфери нігтьової естетики за 2019-2020 рр.

На основі значень інтегрального індикатора управління персоналом визначено, що рівень ефективності управління персоналом студії-конкурента ТОВ «MVC» є найвищим (значення I = 0,6162). Значення інтегрального

індикатора управління персоналом ФОП «PILKI» є дещо нижчим (0, 5148), але загалом за шкалою оцінювання попадає до рівня вище середнього.

Третій розділ присвячений удосконаленню стратегії управління персоналом довів, що процес розробки стратегії управління персоналом має посідати одне з центральних місць в системі стратегічного управління підприємством.

Для формування узгодженої з конкурентною стратегією стратегії управління персоналом у роботі використано схему «скріплення» кадрових і конкурентних стратегій за М. Портером (слайд 13).

Для подальшого розвитку для ФОП «PILKI» рекомендовано обрати конкуретну стратегію інновацій, оскільки підприємство займає провідні місця за рейтинком креативності серед конкурентів. Це підтверджується перемогою у міжнародних та вітчизняних чемпіонатах з нігтьової естетики (наприклад, оптимання диплому у номінації «Креативність року»). Головною конкурентною перевагою у наданні послуг є надання більш ширшого у порівнянні з конкурентами спектру послуг з нігтьового сервісу у розрізі кольорової палітри та дизайнерських рішень згідно сезонних трендів. Типологія рольової поведінки працівників при цьому включатиме високий ступінь творчості і креативності; орієнтацію на більш довгострокову перспективу; високий ступінь співробітництва і обміну досвідом; високий ступінь толерантності до невизначеності і непередбачуваності.

Відповідно до обраної конкурентною стратегії для ФОП «PILKI» було обґрунтовано стратегію управління персоналом, серед найбільш релевантної для цієї сфери системи стратегій (рис. 3.2).

Найбільш доцільною за таких умов для ФОП «PILKI» пропонується обрати стратегію отримання вже підготовлених фахівців. Опора тільки на цю стратегію може викликати деякі труднощі в зв'язку з великими витратами і складною адаптацією різних фахівців з боку в існуючих групах і відділах підприємства (рис.).

Враховуючи всі фактори, що вливають на дохід можемо сказати що у 2021 році підприємство має отримати щонаймене 4821,2 тис. грн. чистого доходу від реалізації і це дозволить йому вийти на рівень беззбитковості. Проте для ефективного розвитку підприємству до кінця року слід орієнтуватись на отримання мінімального прибутку в обсязі 72 тис. грн. і чистого доходу в обсязі 4918,4 тис.грн. Це дозволить здійснювати такі важливі заходи для студії, як:

- розвиток персоналу (тренінги, майстер класи, чемпіонати, курси підвищення квліфікації, корпоративи);
- покращення умов роботи для співробітників (подальше облаштування робочого місця новими засобами, використання більш зручних витратних матеріалів);
- покращення умов зручності для клієнтів (розширення запропонованих напоїв, підставки для сумок, пледи, кондиціонери, підставки під мобільний пристрій, зарядні пристрій під кожним столом, збільшення палітри).

Як бачимо, планування чисельності на основі індексу трудомісткості реалізації послуг майже співпадає з прямим техніко-економічним розрахунком необхідної чисельності за умов завершення жорстких карантинних обмежень до кінця 2021 року і обґрунтовує оптимальну чисельність в кількості 22 осіб (табл.3.4).

На основі проведених досліджень було сформульовано і конкретизовано головні мотиви, які рухають співробітниками підприємства і які слід удосконалювати у майбутньому (табл. 3.5).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Одегов Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности : учебное пособие для вузов / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова. – М. : Изд-во «Экзамен», 2002. – 256 с.
2. Иванцевич Дж.М. Человеческие ресурсы управления : основы управления персоналом / Дж.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М. : Дело, 2004. – 484 chttp://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/articles/Best-of-TD-Measuringand-Evaluating-Learning.pdf
3. Фитц-енц Я. Рентабельность инвестиций в персонал. Измерение экономической ценности персонала / Я. Фитц-енц. – М. : Вершина, 2009. – 320 с.
4. М.А. Хьюзлид, Д. Ульрих / Пер. с англ. – М. : ООО «И.Д.Вильямс», 2007.– 304 с.
5. Долгих А.П. «HR-метрики» / А.П. Долгих [Електронний ресурс]- Режим доступу : http://hrm.ru/hr-metriki
6. Грэхем Х.Т. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие для вузов / Х.Т. Грэхем, Р. Беннетт ; пер. с англ. / Под ред. Т.Ю.ьБазарова и Б.Л. Еремина. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 598 с.
7. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия / Р. Д. Гутгарц // Менеджмент за рубежом. – 2001. – ғ 5. [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://www.cfin.ru/press/management/2001-5/08.shtml
8. Бандурка О. М., Коробов М. Я. Фінансова діяльність підприємства : підручник. Київ : Либідь, 2010. 230 с.
9. Бачевський Б. Є., Заблоська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства: Навч. пос. Київ, 2009 – 400 с.
10. Воронкова А. Е. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : монографія. Харків : Вид-во «ІНЖЕК», 2008. 520 с.

11.Гриньов А. В. Організація та управління на підприємстві : підр. Харків : Вид. дім "ІНЖЕК", 2011р. 329 с.

12.Друкер П. Практика менеджмента : пер. с англ. Москва : Вильямс, 2006. 400 с.

13.Жнякін Б. О., Краснова В. В. Економіка підприємства : навч. посіб. для вуз. Донецьк : Альфапрес, 2005. 160 с.

14.Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств : навч. посіб. Київ : Знання, 2009. 378 с.

15.Мельник Л. Г., Корінцева О. Л. Економіка підприємства : навч. посіб. для вузів. Суми : Університетська книга, 2004. 416 с.

16.Небава М. І., Ратушняк О. Г. Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2012. 108 с.

17.Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Кондор, 2009. 680 с.

18.Скибінська З. М. Економіка та організація виробництва : навч. посіб. Київ, 2012. 299 с.

19.Шваб Л. І. Економіка підприємства : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів. 2-е вид. Київ: Каравела, 2005. 568 с.

20.Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. Агросвіт. 2019. № 6. С. 27–32.

21.Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

22.Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2018. № 1.С.510–513.

23..Драган О.І- Служба управління персоналом:Конспект лекцій для студ—спец Управління персоналом та економіка Економіка і підприємництводенної форми навчання –К-:НУХТ 2012.– 87с.

24.. Клімушин П. С., Іванова І.Д., Орлов О.В. Технології автоматизації управління підприємством: навч. посіб./ П.С. Клімуш, І.Д.Іванова, О.В. Орлов. – Харків: Вид – во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2019. – 150 с.

25.Фарафонова Н.В. Сутність і складові ефективності діяльності підприємств АПК. *Актуальні проблеми економіки*. 2011, №10. С. 176-185.

26. Цал-Цалко Ю. С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2018. 417 с.

27.Шваб Л. І. Економіка підприємства : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів. 2-е вид. Київ: Каравела, 2005. 568 с.

28.Череп А. В., Стрілець Є. М. Ефективність як економічна категорія : підручник. 2019. 320 с.

29.Яркіна Н.М. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2015. 498 с.

30.Організаційно-економічний механізм стимулювання праці в умовах інноваційного розвитку : моногр. / А. В. Калина, О. А. Дороніна. – К. : ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», Донец. нац. ун-т. – Донецьк : Схід. вид. дім, 2019. – 417 с

31.Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх ; за заг. ред. В. М. Данюка. – К. : КНЕУ, 2008. – 398 с.

32.Савельєва В. С. Управління персоналом : навч. посіб. / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов. – К. : ВД «Професіонал», 20018. – 336 с.

33..Управління персоналом : підруч. / В. М. Данюк. А. М. Колот, Г. С. Суков [та ін.] ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. – К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. – 666 с.

34.Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 512 с.

35.Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – [2-ге вид. переробл. й доп.]. – К. : Кондор, 2006. – 308 с.

36.Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх ; за заг. ред. В. М. Данюка. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.

37.Рульєв В.А. Гуткевич С.О. Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навчальний посібник К.: КОНДОР, 2012. 324 с.

38.. Управління персоналом: підручник / за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2019. 666 с

39.Маркова С.В., Олійник О.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр». Запоріжжя: ЗНУ, 2018. 80 с.

40.Криворучко О.М. Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навчальний посібник. Х.: ХНАДУ, 2017. 200 с.

41.Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с. ;

42.Арсеньев Ю. Н., Шелобаев С. И., Давыдова Т.Ю. Принятие решений. Интегрированные интеллектуальные системы: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 270 с.

43.Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навчальний посібник. – Київ: ЦУЛ , 2003. – 420 с. 4.;

44.Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 352 с.].

ДОДАТКИ

Додаток А

Основні показники господарчої діяльності ФОП «PILKI» у 2019- 2020 рр.

№	Показники	Од. Виміру	2019	2020	Відхилення +/-	Темп зміни, %
1	Чистий дохід від реалізації послуг в порівняних цінах	тис.грн.	3204,4	3782,2	577,84,1	118,0
2	Чистий дохід від реалізації послуг	тис.грн.	3335,8	3971,3	635,5	119,1
3	Собівартість реалізованої продукції		2155,9	2729,0	573,1	126,6
	У % до чистої виручки	%	64,6	68,7	4,1	106,3
4	Прибуток валовий	тис.грн.	1179,9	1242,3	62,4	105,3
	У % до чистої виручки	%	35,4	31,3	-4,1	88,4
5	Інші операційні доходи	тис.грн.	0,0	0,0	0,0	0,0
6	Адміністративні витрати	тис.грн.	415,4	519,3	103,9	125,0
7	Витрати на збут	тис.грн.	480,1	666,9	186,8	138,9
8	Інші операційні витрати	тис.грн.	749,3	986	236,7	131,6
9	Збиток від операційної діяльності		-464,9	-929,9	-465,0	200,0
10	Результат від участі в капіталі	тис.грн.	0,0	0,0	0,0	0,0
11	Результат від фінансової діяльності	тис.грн.	2,7	3,5	0,8	129,6
12	Інші доходи	тис.грн.	0,0	0,0	0,0	0,0
13	Інші витрати	тис.грн.	0,0	0,0	0,0	0,0
14	Збиток від звичайної діяльності до оподаткування		-462,2	-926,4	-464,2	200,4
	У % до чистої виручки	%	-	-	-	-
15	Чистий збиток		-676,2	-926,4	-250,2	137,0
16	Середньооблікова чисельність	осіб	13,0	17,0	4,0	130,8

	працівників підприємства					
17	Продуктивність праці	тис.грн.	246,5	222,5	-24,0	90,3
18	Фонд заробітньої плати	тис.грн.	1456,0	2525,3	1070,3	173,5
19	Середня заробітна плата одного працівника в місяць	Грн.	11200,0	1400,0	2800,0	125,0
20	Середня вартість необхідних активів	тис.грн.	669,4	858,3	188,9	128,2
21	Фондовіддача	тис.грн.	5,0	4,6	-0,4	92,8
22	Середня вартість оборотних активів	тис.грн.	282,0	376,8	94,8	133,6
23	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	об.	11,8	10,5	-1,3	89,1

Додаток Б

Обсяги і структура витарт ФОП «PILKI» у 2019- 2020 рр.

№	Вид витрат	2019	2020	частка % 2019	частка % 2020
1	Усього витрат	3800,7	4904,7		
2	у т.ч.				
3	Собівартість реалізованих послуг, а саме:	**2155,9**	**2729**	**56,7**	**55,6**
4	вартість витратних матеріалів "Pilki shop"	172,6	201,6	4,5	4,1
5	зарлата майстрам манікюру	1468,4	1942	38,6	39,6
6	соціальні нарахування на зарплату	89,7	107,5	2,4	2,2
7	Комунальні платежі	64,8	84,3	1,7	1,7
8	Роялті	220	220	5,8	4,5
9	вартість господарчих товарів	68,5	85,9	1,8	1,8
10	витрати на студію	56,9	68,7	1,5	1,4
11	Інші витрати	15	19	0,4	0,4
12	Адміністративні витрати, а саме:	**415,4**	**519,3**	**10,9**	**10,6**
13	зарплата адміністраторам	279,3	338,2	7,3	6,9
14	зарплата керівника	44,2	56,5	1,2	1,2
15	зарплата прибиральника	54,7	69,6	1,4	1,4
16	послуги за телефон та інтернет	7,1	10,4	0,2	0,2
17	охоронні послуги	13,8	18,7	0,4	0,4
18	ремонтні роботи	16,3	25,9	0,4	0,5
19	Витрати на збут, а саме:	**480,1**	**666,9**	**12,6**	**13,6**
20	зарплата фахівця SMM	100,1	120,1	2,6	2,4
21	маркетингові витрати (реклама на сторінці facebook, PPC google,витрати на блогерів інші витрати)	362,6	525,2	9,5	10,7
22	транспортні витрати на доставку посилок	17,4	21,6	0,5	0,4
23	Інші операційні витрати, а саме:	**749,3**	**986**	**19,7**	**20,1**
24	оренда приміщення	747,5	983,8	19,7	20,1
25	інші витрати	1,8	2,2	0,0	0,0
26	Фінансові витрати, а саме:	**2,7**	**3,5**	**0,1**	**0,1**
27	банківське обслуговування	2,7	3,5	0,1	0,1

Додаток В

Динаміка руху штатних працівників ФОП «PILKI» у 2019- 2020 рр.

№	Показник	Од. виміру	2019	2020	Відхи-лення, +/-
1	Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	13	17	4
2	Прийнято працівників	осіб	13	9	-4
	у т.ч. на новостворені робочі місця	осіб	13	4	-9
3	Вибуло працівників	осіб	0	5	5
	у т.ч. за власним бажанням	осіб	0	4	4
	за невідповідність займаній посаді	осіб	0	1	1
4	Оборот працівників	осіб	13	14	1
5	Коефіцієнт загального обороту працівників	коеф.	1	0,82	-0,18
6	Коефіцієнт прийому	коеф.	1	0,53	-0,47
7	Коефіцієнт вибуття	коеф.	0	0,29	0,29
8	Коефіцієнт плинності кадрів	коеф.	-	0,29	-
9	Коефіцієнт відновлення кадрів	коеф.	-	1,80	-

Динаміка обсягу і структури витрат на персонал ФОП «PILKI»

Найменування показника	Обсяг витрат		Частка витрат у загальному обсязі витрат	
	тис.грн	тис.грн.	%	%
1. Сукупні витрати підприємства	3800,7	4904,7	100,0	100,0
2. Сукупні витрати на персонал підприємства, у т.ч.	2052,7	2659,8	54,0	54,2
3. Оплата праці майстрів манікюру	1468,4	1942	38,6	39,6
4. Оплата праці адміністративному персоналу	323,5	394,7	8,5	8,0
5. Оплата праці фахівцям SMM	100,1	120,1	2,6	2,4
6. оплата праці допоміжного персоналу	54,7	69,6	1,4	1,4
7. Соціальні нарахування на зарплату	89,7	107,5	2,4	2,2
8. Витрати на підвищення кваліфікації майстрів манікюру	16,3	25,9	0,4	0,5

Додаток Г

Динаміка обсягу і структури витрат на персонал ФОП «PILKI»

Найменування показника	Обсяг витрат		Частка витрат у загальному обсязі витрат	
	тис.грн	тис.грн.	%	%
1. Сукупні витрати підприємства	3800,7	4904,7	100,0	100,0
2. Сукупні витрати на персонал підприємства, у т.ч.	2052,7	2659,8	54,0	54,2
3. Оплата праці майстрів манікюру	1468,4	1942	38,6	39,6
4. Оплата праці адміністративному персоналу	323,5	394,7	8,5	8,0
5. Оплата праці фахівцям SMM	100,1	120,1	2,6	2,4
6. оплата праці допоміжного персоналу	54,7	69,6	1,4	1,4
7. Соціальні нарахування на зарплату	89,7	107,5	2,4	2,2
8. Витрати на підвищення кваліфікації майстрів манікюру	16,3	25,9	0,4	0,5

Додаток Д

Показники ефективності управління персоналом ФОП «PILKI»

№	Найменування показника	Од. виміру	2019	2020	Відхи-лення, +.-	Темп росту, %
1	Чистий дохід на одного працівника	тис.грн.	256,6	233,6	-22,9	91,0
2	Чистий збиток	тис.грн.	-676,2	-926,4	-250,2	-
3	Середньооблікова чисельність працівників підприємства	осіб	13,0	17,0	4,0	130,8
4	Продуктивність праці	тис.грн.	246,5	222,5	-24,0	90,3
5	Фонд заробітної плати	тис.грн.	1456,0	2525,3	1070,3	173,5
6	Середня заробітна плата одного працівника в місяць	грн.	11200,0	14000,0	2800,0	125,0
7	Чистий збиток на одного працівника	тис.грн.	-52,0	-54,5	-2,5	-
8	Інтегральний показник ефективності використання персоналу	коеф.	0,95	0,89	-0,1	93,7

Значення вагових коефіцієнтів управління персоналом ФОП «PILKI»

Функції	Індикатор
Відбір персоналу	0,12
Кваліфікація персоналу	0,15
Ефективність роботи персоналу	0,25
Мотивація персоналу	0,14
Створення умов праці	0,08
Інформаційне забезпечення	0,10
Розвиток і навчання персоналу	0,16

Дадоток Ж

Значення інтегрального індикатора ефективності управління персоналом ФОП «PILKI» та ТОВ «»MVK» за 2019-2020 рр.

№	Підприємство	2019 рік	2020 рік	Відхилення, +.-
1	ТОВ "MVK"	0,4291	0,6162	0,1871
2	ФОП "PILKI"	0,439	0,5148	0,0758