

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Розробка кадрової стратегії підприємства
(за матеріалами ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС», м. Київ)

Студентки 4 курсу 17 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
Спеціалізації «Управління
бізнесом» першого
бакалаврського рівня

Скрипай
Катерини Сергіївни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний
Ігор Миколайович

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний
Ігор Миколайович

Київ 2022

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, виконаної на тему:
«Розробка кадрової стратегії підприємства»

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновку і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи становить 40 сторінок комп'ютерного тексту. Робота містить 9 таблиць, 14 рисунків та 4 додатки. Список використаних джерел включає 14 найменувань.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка і надання рекомендацій, щодо забезпечення кадрової стратегії на підприємстві ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС».

За рахунок встановленої мети було визначено ряд **завдань**:

- охарактеризувати сутність і зміст кадрової стратегії на підприємствах;
- висвітлити методичні підходи до розроблення кадрової стратегії підприємств;
- провести аналіз кадрового потенціалу підприємства ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС»;
- надати оцінку поточної кадрової стратегії підприємства ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС»;
- сформулювати перспективну кадрову стратегію для підприємства ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС»;
- надати рекомендації, щодо впровадження альтернативних варіантів кадрової стратегії підприємства ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС».

Об'єктом дослідження виступає процес управління персоналом і механізму роботи кадрової стратегії підприємства.

Предметом дослідження є методичні і практичні аспекти функціонування кадрової стратегії на підприємстві.

Методами дослідження які використовувались в роботі, є: статистичний метод, аналітичний метод, метод оцінки кадрової стратегії підприємства ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС», метод узагальнення, бібліографічний метод під час опрацювання і визначення сутності і змісту кадрової стратегії підприємства.

У першому розділі **«Теоретико-методичні засади розроблення кадрової стратегії підприємства»** встановлено, що розробка кадрової стратегії повинна включати в себе фактори мікро- і макросередовищ. Стратегія повинна бути спрямована на задоволення потреб співробітників і цілей підприємства.

У другому розділі **«Стратегічний аналіз ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС»»** здійснено організаційно-економічну характеристику підприємства та проведено стратегічний аналіз його діяльності.

У третьому розділі **«Перспективна кадрова стратегія ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС»** було сформовано і оновлено існуючу кадрову стратегію.

Висновки. Визначено, що запропоновані заходи матимуть значний позитивний економічний вплив на ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС», а саме: зменшиться плинність кадрів, що призведе до зниження витрат, пов'язаних з наймом та навчанням працівників, які можуть бути найнятими із зовнішніх джерел працевлаштування; підвищиться продуктивність праці, оскільки працівники буде орієнтована на отримання якісних результатів роботи.

Одержані результати можуть бути використані і впроваджені в діяльність підприємства ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС».

Рік виконання роботи 2021-2022 рр.

Рік захисту роботи – 2022 рр.



Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Розробка кадрової стратегії підприємства»

(за матеріалами ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС»)

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню процесу розробки кадрової стратегії підприємства. В ході дослідження було окреслено суть, місце, роль і значення кадрової стратегії на підприємствах, розглянуто характерні особливості, передумови і перспективи здійснення заходів, щодо створення ефективної стратегії подальшої діяльності. Також в ході дослідження було проведено стратегічний аналіз діяльності обраного підприємства, що дозволив виявити проблемні зони в існуючій кадровій стратегії ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС».

З огляду на те, що пропонувані заходи переважно спрямовані на посилення нематеріальних мотивів, також доцільно виділяти соціальні ефекти при впровадженні систематично рекомендованих заходів: співробітники зможуть почуватися комфортніше на робочому місці; поліпшиться психологічний клімат, що підвищить позитивний емоційний рівень працівників при виконанні функціональних обов'язків; зменшиться кількість конфліктів, що дозволить спільно вирішувати завдання та підвищити ефективність прийняття корпоративних рішень.

Ключові слова: підприємство, кадрова стратегія, управління, персонал, фінансовий стан, система, удосконалення.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

"Development of personnel strategy of the enterprise"

. (based on the materials of the LLC "GOOD GOOD SERVICE")

The final qualifying work is devoted to the study of the process of developing a personnel strategy of the enterprise

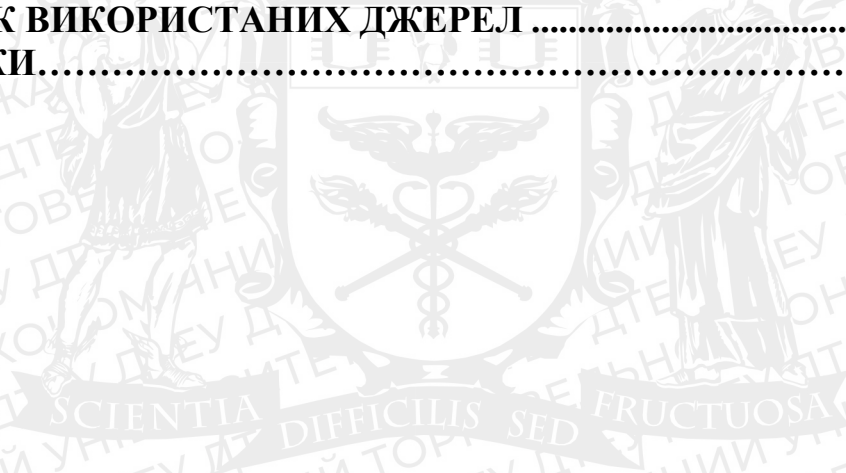
The study outlined the nature, place, role and importance of personnel strategy in enterprises, considered the characteristics, prerequisites and prospects for measures to create an effective strategy for further action.

Also during the study, a strategic analysis of the selected company was conducted, which allowed to identify problem areas in the existing personnel strategy of LLC "GOOD GOOD SERVICE".

that the proposed measures are mainly aimed at strengthening intangible motives, it is also advisable to highlight the social effects of the implementation of systematically recommended measures: employees will be able to feel more comfortable in the workplace; the psychological climate will improve, which will increase the positive emotional level of employees in the performance of functional duties; the number of conflicts will be reduced, which will allow to solve problems together and increase the efficiency of corporate decision-making.

Key words: enterprise, personnel strategy, management, personnel, financial condition, system, improvement.

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні засади розроблення кадрової стратегії підприємства	6
1.1. Сутність і зміст кадрової стратегії підприємства	6
1.2. Методичний підхід до розроблення кадрової стратегії підприємства.....	9
РОЗДІЛ 2. Стратегічний аналіз ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС»	13
2.1. Аналіз кадрового потенціалу підприємства	13
2.2. Оцінка поточної кадрової стратегії підприємства	21
РОЗДІЛ 3. Перспективна кадрова стратегія ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС».....	28
3.1. Альтернативні варіанти кадрової стратегії ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС».....	28
3.2. Економічні витрати на реалізацію кадрової стратегії в ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС».....	35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42
ДОДАТКИ.....	



ВСТУП

Актуальність теми. Кадрові стратегії підприємств мають провідну роль в функціонуванні бізнесу і розвитку економічного становища в державі, більшість суб'єктів бізнесу перебувають в умовах економічної кризи, яка спричинена пандемією COVID-19, а також політичною нестабільністю. Формування стратегій в процесі кадрового забезпечення досить важливий аспект, оскільки ефективно налагоджена система управління персоналом зможе забезпечити подальший розвиток будь-якої компанії, а також дозволить виявляти необхідність в змінах і потребах працівників.

Звичайно в основі будь-якої стратегії ключовими є мета і цілі підприємства в довготривалому періоді, саме кадрова спрямована на підтримку ефективної роботи підприємства, дозволяє протидіяти фінансово-економічним кризам, а також забезпечує баланс в організації роботи суб'єкта господарювання.

Актуальним постає питання, щодо раціональної організації і формування кадрових стратегій в умовах пандемії, оскільки більшість суб'єктів малого і середнього бізнесу «виживають» в нестабільних економічних умовах, виходячи з цього доцільно також звернути увагу на ключові положення управління персоналом в системі менеджменту підприємств.

Ступінь розробки наукової проблеми. Значний вплив на процес управління персоналом підприємства і кадрову політику формує сам персонал і працівники. На сьогоднішній день більшість працівників ретельно обирають компанії і підприємства для роботи, звертають увагу на умови праці, соціальне захищення роботодавцем, кар'єрний ріст, рівень заробітної плати, та імідж підприємства. Питаннями, щодо процесу управління персоналом, кадрового забезпечення і стратегічного управління в системі менеджменту на підприємствах займалися низка вітчизняних дослідників, серед яких доцільно виділити: Дякова О.П., Островерхова В.М. [1], що

власне проводили дослідження основоположень управління персоналом на підприємствах, Карковську В.Я. [2], яка здійснювала аналіз і оцінку концепцій життєвого циклу співробітників, Михайлову К.В. [3], яка проводила дослідження в сфері кадрової політики і присвятила увагу мотивації працівників, Гельмана В.М. [4], Бучинської Т.В. [5], що досліджували також життєвий цикл працівника і забезпечення конкурентоспроможності підприємств, за рахунок кадрової політики, Бутенка І.А. [6], Удовенко Т.С. [7], які акцентували увагу на ефективному управлінні персоналом на підприємствах.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка і надання рекомендацій, щодо забезпечення кадрової стратегії на підприємстві ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС».

За рахунок встановленої мети було визначено ряд **завдань**:

- охарактеризувати сутність і зміст кадрової стратегії на підприємствах;
- висвітлити методичні підходи до розроблення кадрової стратегії підприємств;
- провести аналіз кадрового потенціалу підприємства ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС»;
- надати оцінку поточної кадрової стратегії підприємства ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС»;
- сформувати перспективну кадрову стратегію для підприємства ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС»;
- надати рекомендації, щодо впровадження альтернативних варіантів кадрової стратегії підприємства ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС».

Об'єктом дослідження виступає процес управління персоналом і механізму роботи кадрової стратегії підприємства.

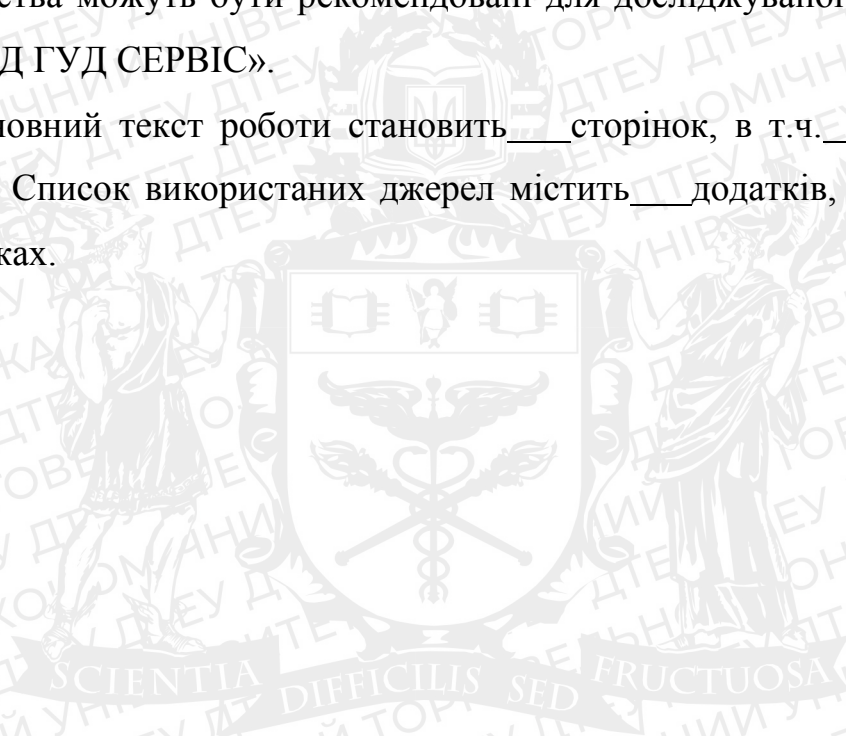
Предметом дослідження є методичні і практичні аспекти функціонування кадрової стратегії на підприємстві.

Методами дослідження які використовувались в роботі, є:

статистичний метод, аналітичний метод, метод оцінки кадрової стратегії підприємства ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС», метод узагальнення, бібліографічний метод під час опрацювання і визначення сутності і змісту кадрової стратегії підприємства.

Практичне значення роботи. Результати, що були отримані у процесі дослідження, і практичні рекомендації щодо розробки кадрової стратегії підприємства можуть бути рекомендовані для досліджуваного підприємства ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС».

Основний текст роботи становить _____ сторінок, в т.ч. _____ таблиць, _____ рисунків. Список використаних джерел містить _____ додатків, викладених на _____ сторінках.



РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБЛЕННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і зміст кадрової стратегії підприємства

Економічне становище вітчизняного бізнесу знаходиться в досить не простих умовах, мінливість ринку, кадрова «течія», неефективність роботи персоналу, досить напружене конкурентне середовище в оф-лайн середовищі, та e-commerce формують необхідність приймати зважені рішення управлінцями, щодо подальшої роботи їх підприємств. Однією із складових, що допомагає підприємцям розвивати бізнес є ефективно налагоджена кадрова стратегія. Характеризуючи основні положення і зміст об'єкту дослідження, варто звернути увагу на сутність поняття «кадрова стратегія», так в свою чергу науковці Немцов В.Д., та Довгань Л.Є., визначають її як процес забезпечення підприємств трудовими ресурсами, що спрямований на підвищення ефективності і спеціалізації кадрів, розробку систем мотивації персоналу, планування і підбору висококваліфікованих спеціалістів [8].

Продовжуючи дослідження варто звернути увагу на думку вченого В.О.Овчиннікова, що визначав кадрову стратегію, як частину стратегії розвитку підприємства, яка спрямована на забезпечення безпеки і задоволення потреб працівників, підвищення якості робочого процесу і зниження кількості заміन персоналу [9]

В свою чергу Величко А.В., характеризує кадрову стратегію, як ефективний інструмент, щодо процесу реорганізації і поліпшення роботи суб'єкта господарювання і яка повинна бути спрямована на облік, продуктивність, мотивацію, преміювання співробітників.

На підставі вищевикладених характеристик поняття «кадрова стратегія» доцільно сформулювати власне визначення, що характеризує дане поняття, як набір інструментів і систему правил, що допомагають

підприємству розвиватись у відповідності до поставлених цілей, за рахунок ефективного планування, стратегічного розвитку компетенцій персоналу, підтримці людських ресурсів і підвищення продуктивності робітників.

Вважається, що кадрова стратегія вітчизняних підприємств працює на 6 ключових елементах, які відобразимо на рис.1.1.



Рис.1.1 Ключові аспекти функціонування кадрових стратегій на підприємствах

Джерело: [10]

Досліджуючи сутність функціонування кадрових стратегій на підприємствах вважається, що висвітлені аспекти на рис.1.1 є підґрунтям для їх роботи, проте в даному механізмі, також наявні і чинники формування кадрової стратегії, що поділяються на зовнішні і внутрішні в залежності від їх впливу на підприємство, більш детальний перелік відобразимо у табл.1.1.

Таблиця 1.1

Чинники, що формують кадрову стратегію на підприємствах

Внутрішні чинники впливу	Зовнішні чинники впливу
Стиль управління на підприємстві	Нормативно-законодавча база, щодо регулювання трудових норм населення
Цілі розвитку підприємства	Сфера діяльності підприємства
Умови праці для роботи персоналу	Цілі для розвитку підприємства
Типологія влади на підприємстві	Ринок праці в Україні
Характеристика колективу на підприємстві	Карантинні обмеження, спричинені пандемією COVID-19
Імідж підприємства	Офіційність працевлаштування робітників

Джерело: [10, 11]

Вищезазначені чинники, мають вагомий вплив на кадрову стратегію підприємств, оскільки більшість населення під час працевлаштування звертають увагу саме на них. В процесі дослідження доцільно також виділити основні риси, що характеризують кадрові стратегії, серед них:

- впровадження систем управління персоналом, розробка програм мотивації займають досить багато часу, проте носять довгостроковий характер;
- кадрова стратегія може входити до складу основної стратегії розвитку підприємства і за рахунок неї може вдосконалюватись протягом періоду розвитку підприємства.

Кадрова стратегія підприємства, повинна бути спрямована на корпоративні цінності, стиль управління, та імідж підприємства, характеризуються існуючі кадрові стратегії за допомогою матриці, яку сформуємо у рис.1.2.

Кадрова стратегія підприємства		Зростання чисельності працівників на підприємстві		
		Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень
Стійкість організації	Високий рівень	«Розвиток підприємства»		
	Середній рівень		«Стабільність на підприємстві»	
	Низький рівень			«Спад ефективності роботи підприємства»

Рис.1.2 Матриця кадрової стратегії підприємств

Джерело: [11]

Аналізуючи рис.1.2 можна зазначити, що кадрові стратегії залежать від рівня стійкості підприємства і чисельності працівників, що виконують свої обов'язки. На сьогоднішній день існує перелік кадрових стратегій, які відобразимо у табл.1.2.

Слід зазначити, що на сьогоднішній день існує низка вітчизняних підприємств, що не змогли «вижити» в умовах пандемії і вони належать до категорії «спад ефективності роботи», вибірка кадрових стратегій у даній

категорії буде ефективно впливати на підприємства, що знаходяться у кризовій ситуації і дозволить забезпечити належне управління персоналом.

Таблиця 1.2

Перелік кадрових стратегій підприємства

Назва	Кадрові стратегії
Кадрові стратегії розвитку підприємства	1.впровадження програм навчання і збільшення кваліфікації робітників; 2.збільшення рівня преміювання і заробітної плати; 3.сприятливість психологічного клімату в колективі; 4.надання соціальних послуг і гарантій роботодавцем; 5.системи мотивації на підприємстві.
Кадрові стратегії стабільності роботи підприємства	1.Стабільний рівень заробітної плати; 2.Мотивація і стимулювання персоналу може здійснюватись без будь-яких нововведень; 3.Підвищення кваліфікації працівників;
Кадрові стратегії спаду ефективності роботи підприємства	1.Зменшення фонду оплати праці і зниження рівня заробітної плати працівників; 2.Звільнення підлеглих і допомога у працевлаштуванні; 3.Зміна кваліфікації робітників; 4.Залишення лише цінної частини працівників, що мають найвищі показники продуктивності.

Джерело: [12]

Провівши дослідження сутності і поняття кадрової стратегії, можна дійти висновку, що їх забезпечення дозволяє вийти підприємствам на новий рівень розвитку і отримувати конкурентні позиції, за рахунок налагодженої роботи працівників, сильної системи мотивації, гідних умов праці і соціальних гарантій підприємства можуть отримувати переваги на ринку і знижувати плинність кадрів, вдосконалюючи потенціал кожного працівника.

1.2. Методичний підхід до розроблення кадрової стратегії підприємства

Вітчизняні підприємства намагаються адаптуватись до умов ведення цифрового бізнесу, адже он-лайн комерція наразі знаходиться в трендах,

оскільки спричинена пандемією, в кадрових стратегіях також плануються інноваційні підходи до залучення високоефективних працівників, адже будь-який результат діяльності напряду залежить від людських ресурсів і потенціалу. Вважається, що підприємства повинні інвестувати в розвиток персоналу і залучати досвід управління міжнародних компаній. Для побудови належної кадрової стратегії існує перелік принципів, що і формує методичний підхід, серед яких:

1. Підприємство повинно бути стратегічно налаштованим на подальший розвиток;
2. Принцип комплексності заходів, необхідно створювати взаємозалежність в кадровій стратегії, наприклад: система мотивації + преміювання;
3. На підприємстві повинен бути системний підхід в управлінні персоналом;
4. Впровадженні методи розробки кадрової стратегії повинні бути логічними і послідовними;
5. Необхідно контролювати якість праці працівників.

Звичайно під час розробки кадрової стратегії необхідно сформувати перелік завдань, що вона буде виконувати для підприємства в процесі його розвитку:

- збільшення можливостей підприємства конкурувати з іншими суб'єктами бізнесу, ефективно використовувати власні сильні і слабкі сторони;
- посилення наявних і створення нових конкурентних переваг на підприємстві за рахунок належного використання і розвитку трудового потенціалу, за рахунок продуктивних і кваліфікованих працівників;
- оцінка персоналу як окремих індивідів з метою розкриття їх здібностей до розвитку, що потенційно зможуть розвивати не лише підприємство, а і себе.

Основою розроблення кадрової стратегії є стратегічний план, у ньому містяться ключові етапи які необхідні для управління персоналом на підприємстві, їх послідовність відобразимо на рис.1.3.

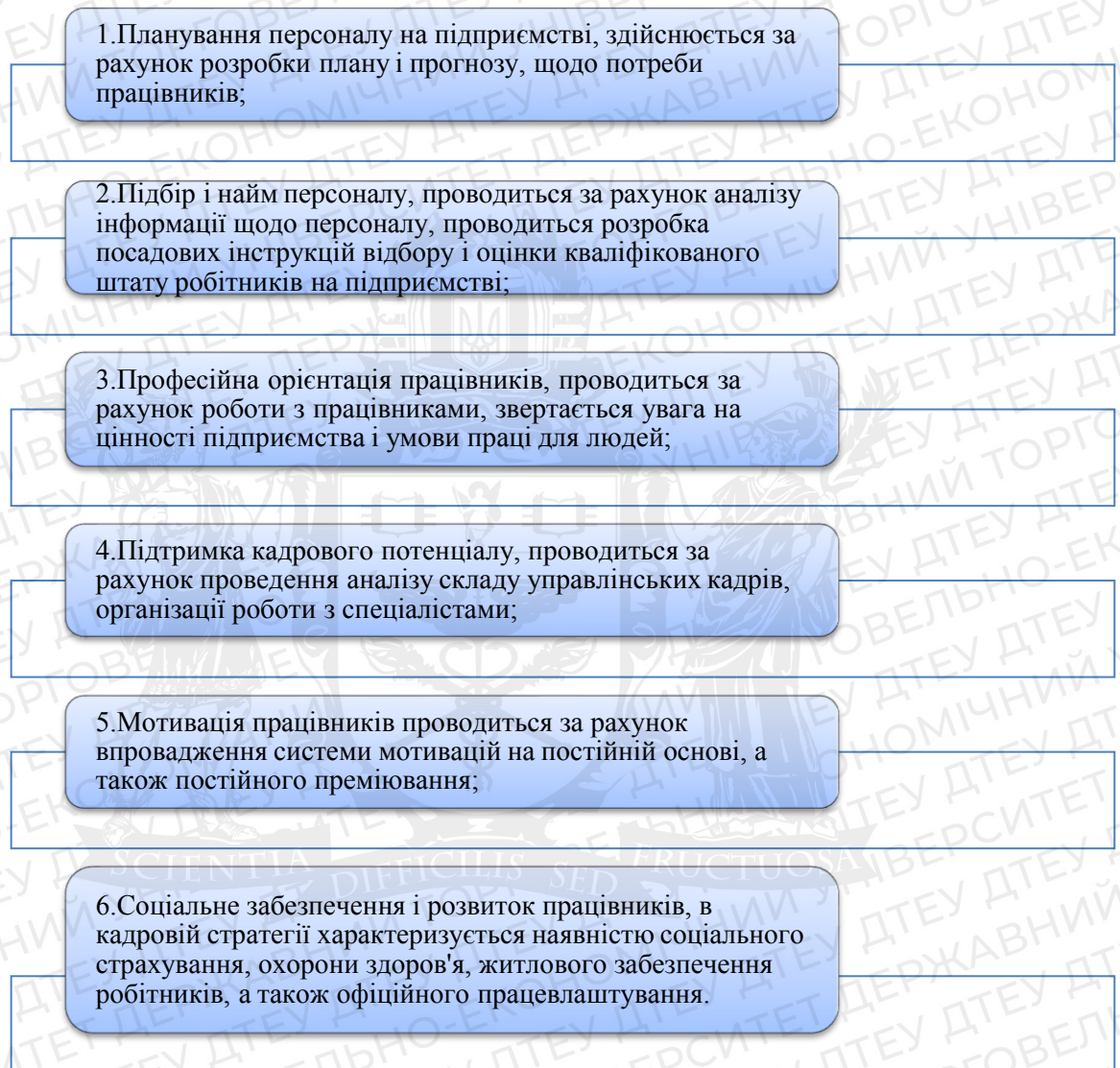


Рис.1.3 Методичний підхід до формування кадрової стратегії підприємств

Джерело: [13, 14]

Аналізуючи рис.1.3 можна стверджувати, що дана матриця хоч і використовується вітчизняними підприємствами, проте досить часто враховуються не всі її етапи, що призводить до неефективного функціонування стратегії підприємств в цілому, тому управлінці на додаток можуть:

- 1.фокусуватись на показниках KPI і системах мотивації;
- 2.акцентувати увагу на максимізації прибутку для свого підприємства;
- 3.надавати різноманітні пропозиції для працівників;
- 4.комунікувати із співробітниками не лише в комерційному напрямі;
- 5.організовувати комфортні робочі умови на підприємстві і забезпечувати працівників належним робочим місцем;
- 6.покращувати існуючу систему цінностей підприємства;
- 7.забезпечувати системи внутрішньої комунікації і заходи на підтримку системи цінностей в рамках створеної корпоративної культури;
- 8.впроваджувати системи знижок для працівників і різноманітних пільг;
- 9.залучати бізнес-коучів, проводити тренінги психологічного спрямування, в т.ч. мотиваційні для працівників.
- 10.проводити організаційне планування працівників, допомагати новим працівникам адаптуватись в колективі, забезпечувати їх розвиток і навчання, проводити конкурси серед працівників, розігрувати цінні призи за кращі результати роботи.

Отже, за рахунок проведеного дослідження можна стверджувати, що кадрова стратегія являє собою складову основної стратегії підприємства, що допомагає визначати проблемні зони підприємства в управлінні персоналом, зазвичай вона може бути спрямована на підтримку конкурентних позицій і на вдосконалення роботи вже існуючих працівників підприємства. Досліджуючи питання методичних аспектів розробки кадрових стратегій на підприємствах було встановлено, що даний процес є безперервним і зазвичай спрямований на довгострокову перспективу, що потребує постійного оновлення. Сама розробка кадрової стратегії повинна включати в себе фактори мікро- і макросередовищ. Стратегія повинна бути спрямована на задоволення потреб співробітників і цілей підприємства.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС»

2.1. Аналіз кадрового потенціалу підприємства

G.Bar – міжнародна франчайзингова мережа б'юті-барів, заснована в Києві в 2015 році. G.Bar переосмислює класичний ринок салонів краси та створює новий стильний простір – це б'юті-бар. G.Bar спеціалізується на ідеальному макіяжі, укладанні, плетінні кіс, манікюрі та педикюрі, а також фарбуванні та стрижках. G.Bar – це нескінченна атмосфера вечірки, яка заощаджує час і надає чудове обслуговування. Це сильний міжнародний бренд із набором стандартів, лояльними партнерами, власним програмним забезпеченням, мобільними додатками, пакетами підтримки.

Повне найменування юридичної особи	• ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ГУД ГУД СЕРВІС
Скорочена назва	• ТОВ "ГУД ГУД СЕРВІС"
Код ЄДРПОУ	• 38241251
Дата реєстрації	• 22.05.2012
Уповноважені особи	• БОРОДІНА ВАЛЕРІЯ ВАДИМІВНА
Розмір статутного капіталу	• 1 000,00 грн.
Організаційно-правова форма	• Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	• Недержавна власність
Види діяльності	• Основний: • 73.11 Рекламні агентства • Інші: • 77.29 Прокат інших побутових виробів і предметів особистого вжитку • 77.40 Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами • 79.11 Діяльність туристичних агентств
Місцезнаходження юридичної особи:	• 03035, місто Київ, ВУЛИЦЯ ВАСИЛЯ ЛІПКІВСЬКОГО, будинок 25, квартира 17

Рис. 2.1. Загальна характеристика ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС»

Основною метою створення і діяльності ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» є надання послуг населенню, роздрібна торгівля та інша діяльність, спрямована на створення нових робочих місць, на отримання прибутку на вкладений капітал, а також задоволення соціально-економічних інтересів власників та членів трудового колективу підприємства, участь у благодійній діяльності.

Предметом діяльності підприємства є: надання послуг населенню. Послугами ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» є:

- укладки, плетіння та стрижки;
- весільні та дитячі укладки;
- брашинг та мейкап;
- манікюр та педикюр, покриття гель-лаком;
- фарбування, тонування, балаяж та мелірування
- догляд після фарбування
- послуги з експрес пакету;
- дейлі Б'юті.

Отже, послуги, які надає ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС», є масовими побутовими послугами. Ринок цих послуг є висококонкурентним. Ціни на них помірні. Громадяни часто користуються цими послугами, тому загальний прибуток у цьому сегменті ринку досить стабільний. Також салон пропонує своїм клієнтам косметичну продукцію для догляду за волоссям і шкірою голови: шампуні, кондиціонери, креми, маски, бальзами, гелі, лаки, масла. Вся високоякісна косметика від провідних світових та вітчизняних брендів.

Визначимо основні конкурентні переваги підприємства на ринку салонів краси м. Києва.

Таким чином, головна конкурентна перевага салону краси ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС»: широкий спектр послуг за доступними цінами. Салони краси ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» має можливість наймати кваліфікований персонал для обслуговування своїх клієнтів. Тому спеціалістам слід запропонувати

вищі заробітні плати, ніж їхні конкуренти. Аналізуючи ціни конкурентів, ми прийшли до висновку, що для того, щоб отримати хорошу репутацію, необхідно встановлювати ціни на послуги нижче, ніж у конкурентів, щоб постійні клієнти з'являлися в салоні.

Таблиця 2.1

Конкурентні переваги ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС»

Фактори	Вага	Конкурент 1 The flame		Конкурент 2 Backstage		ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС»	
		Оцінка	Зважена	Оцінка	Зважена	Оцінка	Зважена
1. Якість послуг	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28
2. Рівень цін на товари та послуги	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24
3. Частка ринку	0,09	4	0,36	4	0,36	5	0,45
4. Динаміка зростання частки ринку	0,05	3	0,15	3	0,15	5	0,25
5. Фінансова стійкість підприємства	0,03	4	0,12	4	0,12	4	0,12
6. Рентабельність бізнесу	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16
7. Рівень менеджменту	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
8. Рівень кваліфікації працівників	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
9. Унікальність продукції	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
10. Досвід роботи на ринку	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16
11. Рівень технологій	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24
12. Можливості розширення	0,02	4	0,08	4	0,08	4	0,08
13. Доступ до товарів	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24
14. Асортимент товарів і послуг	0,09	4	0,36	5	0,45	4	0,36
15. Можливості збільшення штату співробітників	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24
16. Наявність інвестицій для розширення	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16
17. Ефективність системи маркетингу	0,03	4	0,12	4	0,12	4	0,12
18. Консультації для клієнтів	0,01	5	0,05	3	0,03	4	0,04
19. Відомість торгової марки	0,06	4	0,24	3	0,18	4	0,24
20. Імідж компанії	0,02	4	0,08	3	0,06	4	0,08
ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА	1		3,9		3,95	81	4,06

Джерело: сформовано автором

SWOT-аналіз – це аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів бізнесу. SWOT-аналіз компанії-конкурента дозволяє зробити висновок, чи варто виходити на ринок, чи є на ринку вільна ринкова ніша та чи реалізована конкурентна перевага компанії на ринку.

Дані, отримані під час аналізу, дають можливість зробити висновки зі стратегічного розвитку компанії, цільової політики, переліку послуг, що надаються. Крім того, цей аналіз допомагає визначити та співвіднести сильні та слабкі сторони бізнесу, обмеження та можливості в зовнішньому середовищі.

Таблиця 2.2

SWOT - аналіз ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» та його найближчих конкурентів

	Конкурент 1 The flame	Конкурент 2 Backstage	ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС»
Сильні сторони	Широкий сервіс, постійна клієнтська база.	Широкий сервіс, постійна клієнтська база.	Сучасне обладнання, вдале розташування, відмінний сервіс, низька ціна, високий рівень обслуговування.
Слабкі сторони	Високі ціни та недостатня кваліфікація персоналу.	Недостатня кількість співробітників і низький рівень обслуговування.	Імідж салону на ринку тільки формується
Можливості	Перехід до більш ефективної стратегії діяльності	Розширити персонал, розширити сферу послуг	Розширити асортимент послуг, залучити інвесторів, постійних постачальників.
Загрози	Поява нових конкурентів.	Невдоволення клієнтів якістю обслуговування та їх перехід до інших салонів краси	Зміна споживчих переваг і поява нових конкурентів.

Джерело: сформовано автором

Таким чином, ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» має змогу в подальшому покращити свою діяльність за рахунок підвищення рівня якості послуг, розширення асортименту послуг, а також залученні інвестицій для розвитку.

Далі проаналізуємо організаційну структуру підприємства та кадровий потенціал на підприємстві.



Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС»

Джерело: сформовано автором

Генеральний директор салону – це по суті менеджер, який відповідає за налаштування та підтримку всіх процесів у салоні. Залучення клієнтів, утримання клієнтів, облік товарів і фінансів, контроль якості наданих послуг - все це та багато інших напрямків в його компетенції. Генеральний директор також контролює ведення документів та надає власникам звіти про діяльність салону.

Менеджер з персоналу на ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» розробляє стратегію управління персоналом, кадрову політику та кадрове планування; забезпечує отримання персоналом необхідної кваліфікації, необхідного рівня підготовки та напрямку; аналізує людські ресурси, прогнозує та визначає потреби в співробітниках та спеціалістах; проводять маркетинг персоналу; підтримують відносини зі службами зайнятості, планування організації та контролю підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації спеціалістів ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС», укомплектування підприємства працівниками та спеціалістами з урахуванням перспектив розвитку підприємства.



Рис. 2.3. Динаміка облікової чисельності персоналу
ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» в 2019-2021 році, осіб

Джерело: сформовано автором

За період 2019-2021 років чисельність персоналу підприємства мала динаміку до зростання із рівня в 9 осіб в 2019 році до 11 осіб в 2021 році. Фактично за даний період чисельність працівників підприємства зросла на 2 особи.

Динаміка середньої тривалості робочого дня ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» в 2019-2021 році відображено на рис. 2.4.

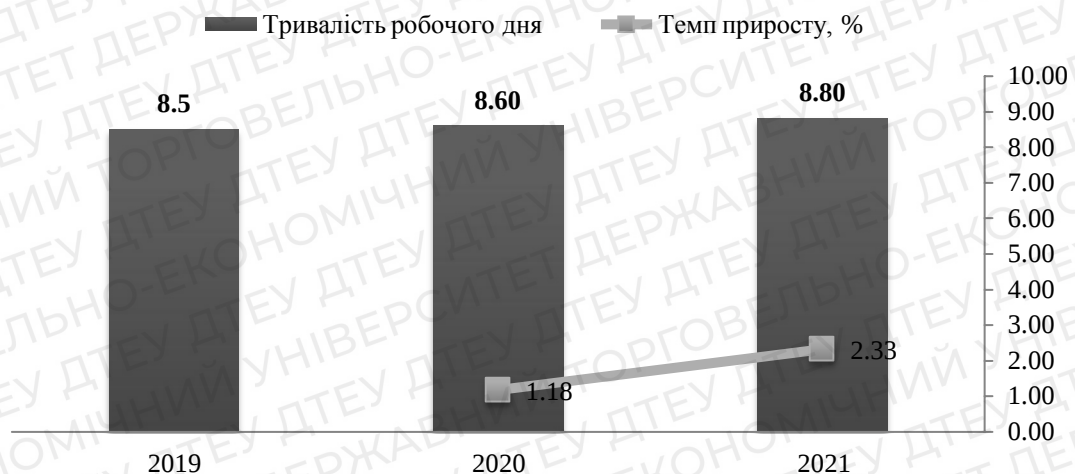


Рис. 2.4. Динаміка середньої тривалості робочого дня
ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» в 2019-2021 році, год.

Джерело: сформовано автором

Зважаючи на робочий графік ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС», а саме із 9:00 до 20:00, середня тривалість годин роботи одного працівника протягом 2019-2021 рр. мала чітку тенденцію до зростання із рівня в 8,5 год. в 2019 році до рівня в 8,8 год. в 2021 році.

Динаміка загального відпрацьованого часу працівників ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» в 2019-2021 році відображено на рис. 2.5.

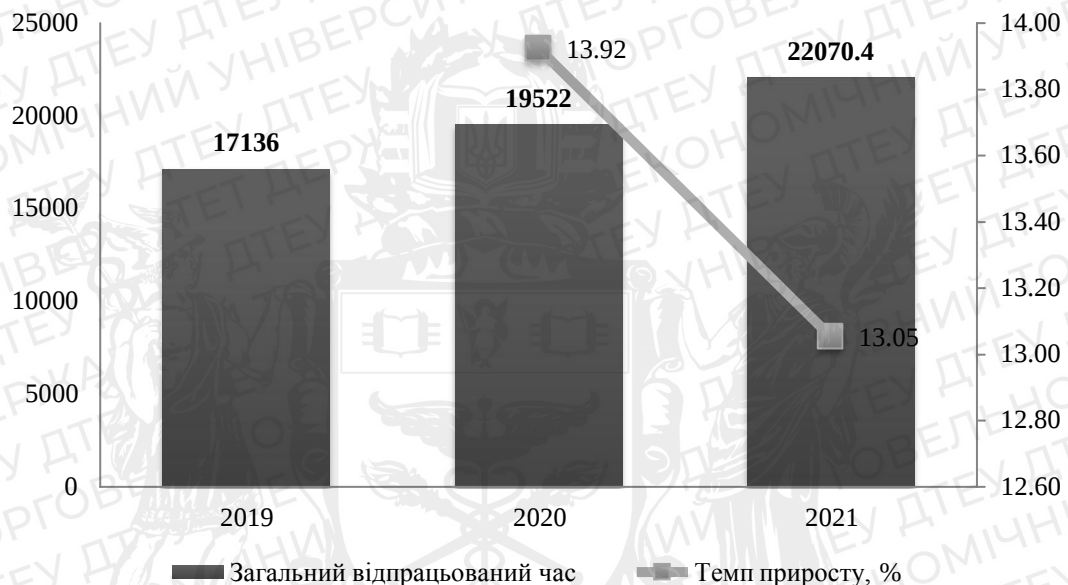


Рис. 2.5. Динаміка загального відпрацьованого часу працівників ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» в 2019-2021 році, год.

Джерело: сформовано автором

На підприємстві протягом 2019-2021 рр. зросла кількість відпрацьованих днів із рівня в 224 дні в 2019 році до рівня в 228 дні в 2021 році. Дане зростання, а також зростання кількості відпрацьованих годин призвело до збільшення загального відпрацьованого часу із рівня в 17136 год. в 2019 році до рівня в 22070,4 год. в 2021 році.

Зростання кількості відпрацьованих годин працівниками, а також зростання кількості відпрацьованих днів призвело до зростання рівня середньої заробітної плати, динаміка щодо якої відображено на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Динаміка середньої заробітної плати
ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» в 2019-2021 році, грн.

Джерело: сформовано автором

За період 2019-2021 рр. середня заробітна плата працівників ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» мала чітку динаміку до зростання. Так, в 2019 році середня заробітна плата становила 9,509 тис. грн., а в 2020 р. при зростанні на 9,93% вона склала 10,454 тис. грн. В 2021 році при зростанні середньої заробітної плати на 25,8% вона склала 13,158 тис. грн.

Таблиця 2.3

Характеристика персоналу ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС»

Назва групи	кваліфікаційної	Характеристика персоналу	Оцінка		
			1	3	5
Спеціалісти кваліфікації	вищої	Вища спеціальна освіта та значний практичний досвід роботи за фахом (понад 5 років)			+
Спеціалісти кваліфікації	середньої	Вища або середня спеціальна освіта та практичний досвід роботи до 5 років		+	
Висококваліфіковані робітники		Середня спеціальна освіта (2-3 роки), великий досвід практичної роботи на найбільш складних ділянках			+
Кваліфіковані робітники		Середня спеціальна освіта (1-2 роки) та чималий досвід роботи	+		

Таким чином, на сьогодні підприємство має середній кадровий потенціал, адже лише спеціалісти вищої кваліфікації та висококваліфіковані працівники мають високий рівень потенціалу.

Отже, можемо зробити висновок, що протягом 2019-2021 рр. на підприємстві мало місце зростання кількості працівників персоналу, збільшилася середня тривалість годин роботи одного працівника із рівня в 8,5 год. в 2019 році до рівня в 8,8 год. в 2021 році, зросла кількість відпрацьованих днів із рівня в 224 дні в 2019 році до рівня в 228 дні в 2021 році. Дане зростання, а також зростання кількості відпрацьованих годин призвело до збільшення загального відпрацьованого часу із рівня в 17136 год. в 2019 році до рівня в 22070,4 год. в 2021 році.

2.2. Оцінка поточної кадрової стратегії підприємства

Під час фінансово-економічної кризи метою діяльності компаній часто стає виживання. У той же час, тактична мета спрямована на зниження витрат у всьому (включаючи економію зарплат), а стратегічна – на захист персоналу підприємства. Це призвело до суперечності, з якою стикаються підприємства: збільшення заборгованості із заробітної плати призводить до втрати найцінніших і затребуваних фахівців, а попит на таланти з'явиться, коли економічна ситуація в країні почне покращуватися.

Ефективна кадрова стратегія та її подальша систематична реалізація дозволить підприємствам підвищити ефективність свого трудового потенціалу, відповідно, повніше реалізувати конкурентну перевагу, що прискорить економічний розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

Оцінку кадрової стратегії підприємства ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» доцільно проводити за наступними напрямками:

- планування ресурсів (оцінка наявних трудових ресурсів, визначення рівня плинності кадрів, аналіз структури персоналу за критеріями);
- аналіз продуктивності праці;
- система стимулювання (рівень оплати на ринку праці у порівнянні із аналогічними підприємства).

Оцінку наявних трудових ресурсів розпочнемо із аналізу плинності та обороту персоналу. Так, протягом 2019-2021 року на підприємстві зросла чисельність звільнених працівників із рівня в 3 працівника в 2019 році до 4 працівників за результатом 2021 року. Також доцільно зазначити, що це призвело до зростання коефіцієнту обороту по звільненню із рівня в 33,3% в 2019 році до рівня в 36,36% в 2021 році.

Також протягом 2019-2021 рр. зменшилася із 4 до 3 осіб чисельність прийнятих працівників на роботу. Це призвело до скорочення коефіцієнту обороту по прийму із рівня в 44% до рівня в 27,2% в 2021 році.

В цілому показники руху персоналу підприємства відображено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників руху персоналу ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» в 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Абсолютний приріст	
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	9	10	11	1	1
Чисельність звільнених працівників з роботи за календарний рік	3	2	4	-1	2
Чисельність працівників, що звільнилися за власним бажанням без поважних причин та внаслідок порушення трудової дисципліни	3	2	3	-1	1
Чисельність працівників, що звільнилися за власним бажанням без поважних причин та внаслідок порушення трудової дисципліни (серед працівників, що пропрацювали на підприємстві 1 рік)	0	0	1	0	1
Чисельність прийнятих працівників за календарний рік	4	3	3	-1	0

Коефіцієнт обороту по прийому	44,44	30,00	27,27	-14,44	-2,73
Коефіцієнт обороту по звільненню	33,33	20,00	36,36	-13,33	16,36
Коефіцієнт загального обороту персоналу	77,78	50,00	63,64	-27,78	13,64
Коефіцієнт змінюваності	-11,11	-10,0	9,09	1,11	19,09
Коефіцієнт плинності персоналу	33,33	20,00	36,36	-13,33	16,36

Отже, протягом 2019-2021 рр. на підприємстві мала місце негативна динаміка, а саме зростання плинності персоналу із рівня в 33% в 2019 році до рівня в 36,4% в 2021 році.

Наступним кроком проаналізуємо структуру персоналу ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС».

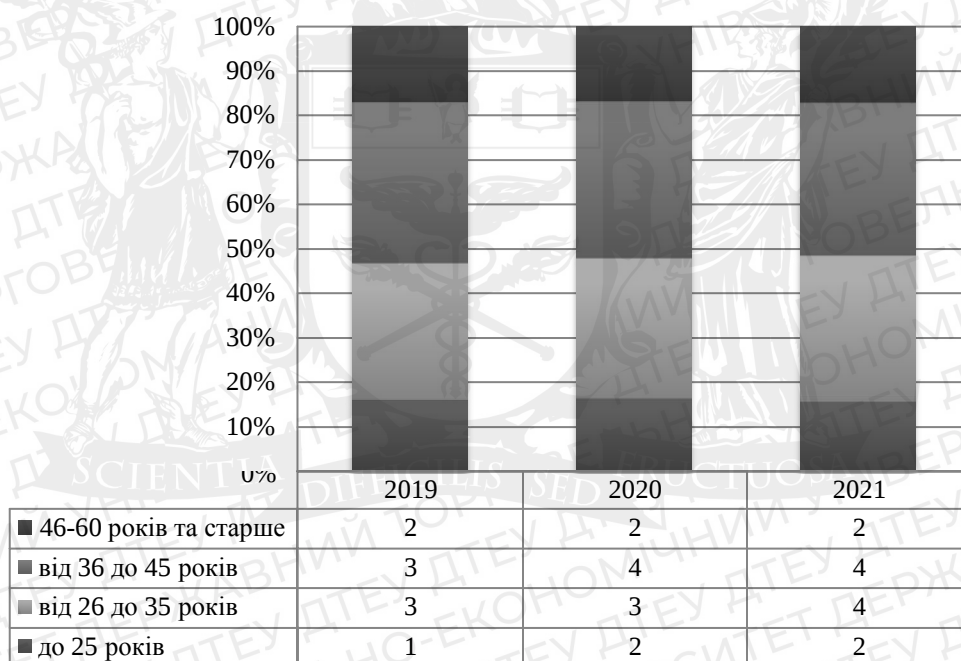


Рис. 2.7. Динаміка вікової структури персоналу ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» в 2019-2021 році, осіб

Джерело: сформовано автором

Протягом 2019-2021 рр. основна питома вага персоналу працівників ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» була в віковій групі 26-45 років, на яку сумарно відносилось понад 66% всього персоналу підприємства.

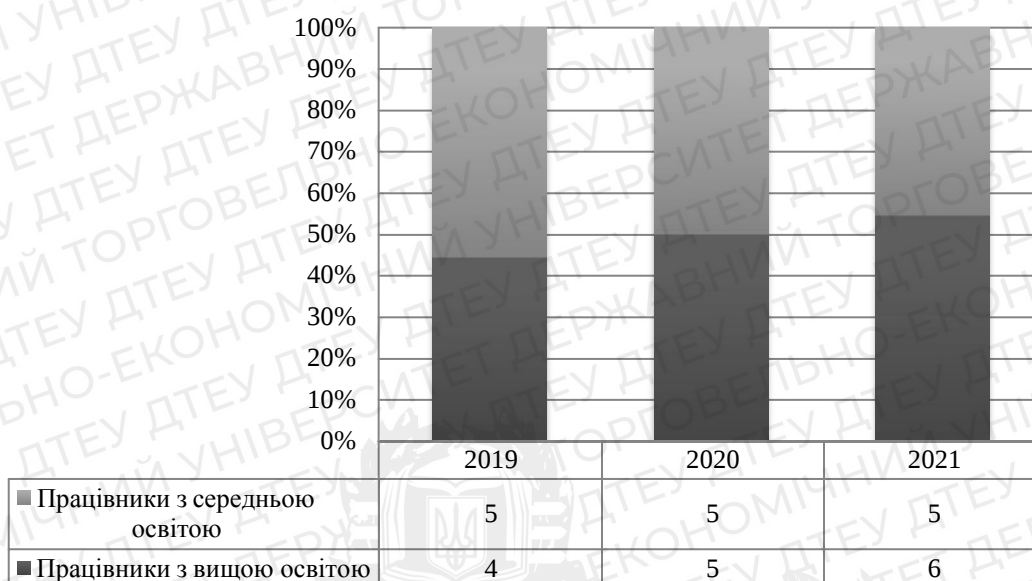


Рис. 2.8. Динаміка структури персоналу за рівнем освіти
ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» в 2019-2021 році, осіб

Джерело: сформовано автором

За період 2019-2021 рр. на підприємстві зростає чисельність працівників, що має вищий рівень освіти із рівня в 4 особи до 6 осіб, або із 44% до 54%.

Наступним кроком проаналізуємо рівень продуктивності праці, що розраховується шляхом ділення чистого доходу (рис. 2.9) на кількість працівників підприємства.

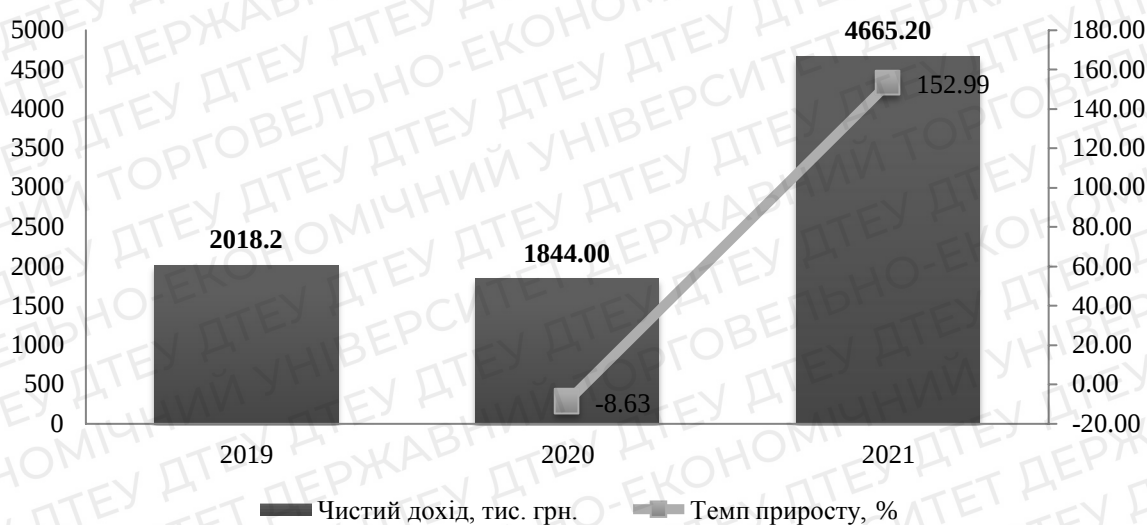


Рис. 2.9. Динаміка чистого доходу
ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» в 2019-2021 році, тис. грн.

Джерело: сформовано автором

Чистий дохід підприємства протягом 2019-2021 рр. мав чітку динаміку до зростання із рівня в 2018,2 тис. грн. в 2019 році до рівня в 4665,2 тис. грн. в 2021 році. Фактично за 2021 рік чистий дохід підприємства збільшився на 152,9%.

Розрахуємо рівень продуктивності праці на підприємстві, дані щодо якого відображено на рис. 2.10.

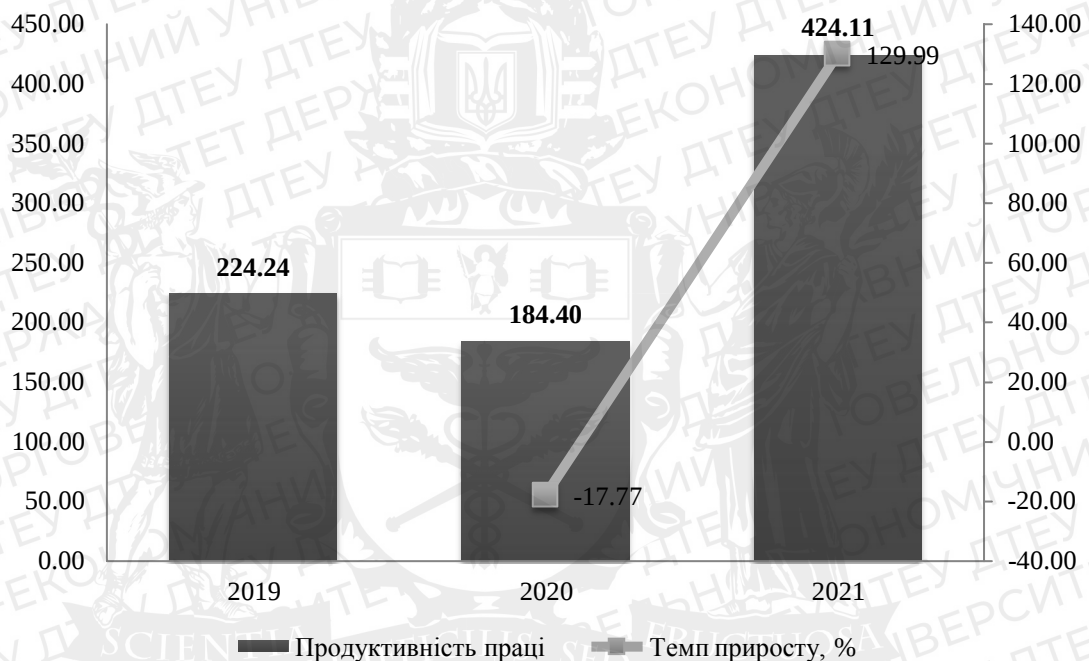


Рис. 2.10. Динаміка продуктивності праці

ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» в 2019-2021 році, тис. грн.

Джерело: сформовано автором

За період 2019-2021 рр. рівень продуктивності праці персоналу підприємства мав динаміку до зменшення в 2020 році на 17,7% до рівня в 184,4 тис. грн. За 2021 рік спостерігалася динаміка до зростання рівня продуктивності праці до 424,1 тис. грн., або на 130%.

Наступним кроком проаналізуємо рівень оплати праці на ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» у порівнянні із його основними конкурентами на ринку (рис. 2.11).

Отже, протягом досліджуваного періоду на ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» мала найвищий рівень заробітної плати серед його конкурентів та в середньому по ринку.

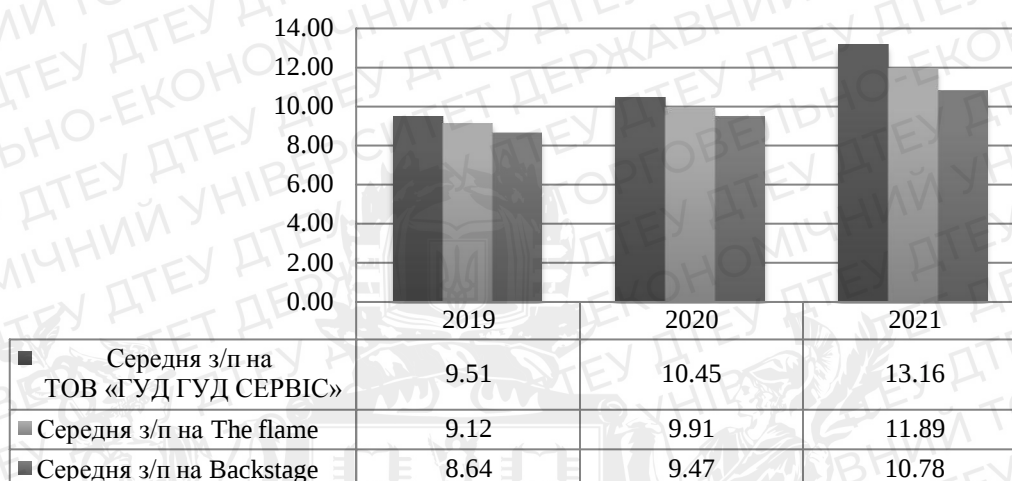


Рис. 2.11. Динаміка рівня оплати праці на ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» та її основних конкурентів в 2019-2021 році, тис. грн.

Джерело: сформовано автором

Вивчення ролі та положення стратегії управління персоналом у системі управління персоналом підприємства дає змогу виділити довгострокові напрями управління персоналом підприємства, у тому числі такі напрями, щоб визначити кадрову політику підприємства відповідно до стратегічних цілей, а саме:

- формування та ефективне використання кадрових ресурсів;
- маркетинг персоналу, включаючи аналіз ринку праці, формування систем підбору та працевлаштування персоналу, дослідження гравців ринку, визначення потреб у персоналі;
- розробку форм і методів підбору, оцінки та атестації персоналу;
- розробку концепцій розвитку персоналу на підприємстві, у тому числі навчання працівників новим формам і методам розвитку, планування кар'єри

підприємства, формування кадрових резервів для передбачення цих заходів відповідно до необхідного часу;

- формування напрямів соціального розвитку підприємства;
- вдосконалення інформаційного забезпечення всієї компанії досягнутого рівня стратегічного управління персоналом підприємства.

Також доцільно зазначити, що на сьогодні основними проблемами управління персоналом на підприємстві є несприятливим психологічний клімат, відсутність системи нематеріальної мотивації, а також високий рівень плинності кадрів.

Таким чином, можемо зробити висновок, що протягом 2019-2021 рр. на підприємстві мала місце негативна динаміка, а саме зростання плинності персоналу із рівня в 33% в 2019 році до рівня в 36,4% в 2021 році. Протягом 2019-2021 рр. основна питома вага персоналу працівників ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» була в віковій групі 26-45 років, на яку сумарно відносилось понад 66% всього персоналу підприємства. За період 2019-2021 рр. рівень продуктивності праці персоналу підприємства мав динаміку до зменшення в 2020 році на 17,7% до рівня в 184,4 тис. грн. За 2021 рік спостерігалася динаміка до зростання рівня продуктивності праці до 424,1 тис. грн., або на 130%.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНА КАДРОВА СТРАТЕГІЯ ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС»

3.1. Альтернативні варіанти кадрової стратегії ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС»

Наразі українські організації перебувають у складній ринковій ситуації, тому їм слід зосередитися не лише на основній діяльності, а й на розробці кадрової стратегії, оскільки співробітники є ключовим фактором, що визначає успіх будь-якої організації. Стратегія управління персоналом забезпечує людські ресурси, необхідні для ефективної діяльності організації, і повинна відповідати основним вимогам: вона довгострокова, враховує вплив різноманітних факторів, і все це пов'язано зі стратегією розвитку організації. Виходячи з цього, особливого значення набуває вивчення можливостей ефективного управління персоналом в організаціях, що потребує формування стратегічних систем управління персоналом та формування кадрових стратегій, що забезпечують конкурентоспроможність і життєздатність даної організації в сучасних умовах.

Стратегія управління персоналом базується на загальній стратегії організації. Як і стратегія розвитку компанії, розробка кадрової стратегії враховує можливості, що визначаються внутрішніми ресурсами, традиції компанії та зовнішнім бізнес-середовищем. Найефективнішим з них є формування стратегії управління персоналом «зверху-вниз», в якій провідна роль формування кадрової стратегії належить вищому керівництву, яке спочатку визначає загальну стратегію управління персоналом організації, а потім стратегію кожного. Такий підхід до формування кадрової стратегії у сучасних умовах має такі переваги:

- якісна оцінка зовнішнього бізнес-середовища та визначення тенденцій та динаміки;

- узгодження із загальною стратегією розвитку компанії;
- визначення пріоритетів, актуальних для всієї організації.

Для зовнішнього середовища організації можуть розробляти та впроваджувати різні кадрові стратегії.

Таблиця 3.1

Матриця кадрових стратегій

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

В табл. 3.1 показана матриця можливих кадрових стратегій залежно від рівня стійкості бізнесу та рівня зростання кількості працівників, які працюють у бізнесі. Характеристики варіантів кадрової стратегії наведені в на рис. 3.1.

Найменування	•Можливі варіанти кадрових стратегій
«Розвиток» (зростання загальної потреби в кадрах; поява нових робочих місць)	• залучення, відбір та оцінка персоналу; • розробка програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу; • підвищення рівня заробітної плати та поліпшення умов і організації праці; • підвищення рівня мотивації і стимулювання персоналу та розширення пакета соціальних послуг; • формування сприятливого морально- психологічного клімату, що сприяє творчості; • постійне підвищення кваліфікації; • забезпечення можливостей службового і наукового зростання.
«Стабільність» (чисельність персоналу постійна, незначно змінюється)	• підвищення рівня кваліфікації працівників проводиться на основі існуючих заходів; • рівень заробітної плати носить стабільний характер; • використання внутрішніх трудових ресурсів; • мотивація та стимулювання персоналу здійснюється за стандартними програмами без будь-яких нововведень; • планування і розвиток кар'єри відбуваються за розробленою технологією; • внутрішнє переміщення та перенавчання працівників; • посилення соціальних гарантій та організація виходу на пенсію.
«Спад» (скорочення чисельності персоналу; низькі економічні можливості залучення персоналу)	• скорочення фонду оплати праці в цілому, і зменшення рівня заробітної плати працівників за категоріями; • невідповідність між фондом оплати праці та чисельністю персоналу за категоріями; • організація масових звільнень і допомога в працевлаштуванні; • стимулювання дострокового виходу на пенсію за умов збереження найбільш цінної частини персоналу, що відповідає майбутнім умовам роботи; • перекваліфікація працівників.

Рис. 3.1. Варіанти кадрових стратегій залежно від рівня стійкості підприємства і рівня зростання чисельності персоналу на ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС»

Зважаючи на сучасний стан діяльності ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» доцільним в рамках кадрової стратегії стабільності здійснювати ряд наступних заходів:

- навчати працівників на основі впровадження тренінгів та наставництва;
- забезпечити стабільну заробітну плату;
- стимулювати та мотивувати працівників;
- проводити планування та розвиток кар'єри працівників;
- здійснювати внутрішнє переміщення та перепідготовку працівників;
- проводити заходи з посилення соціального забезпечення.

Практика діяльності ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» свідчить, що загальна стратегія – це випадок поєднання різних стратегічних варіантів відповідно до важливості та очікуваних результатів кожної стратегії. Підприємство працює в нестабільних ринкових умовах і стикаються з багатьма кризовими факторами, які характеризуються поєднанням таких типів стратегічних елементів: бізнес-стратегії та циклічної стратегії. Тому ці види стратегій повинні відповідати певним прийомам управління персоналом (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Стратегії бізнесу та технологія управління персоналом ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС»

Тип стратегії бізнесу	Характеристики	Технологія управління
Циклічна - стратегія. Мета – врятувати організацію. Для того, щоб вижити в найближчому майбутньому та бути стабільним у довгостроковій перспективі, впроваджуються заходи щодо зниження витрат на персонал.	Співробітники повинні бути гнучкими, щоб змінюватись, і зосередитися на великих цілях та майбутніх перспективах.	1) Потреба в розвинутих працівниках; 2) Система заохочення та оцінки діяльності; 3) Є великі можливості для співробітників, але в різних формах.

Підприємницька стратегія. Зосереджено на швидкому виконанні наступних кроків; на ефективних проєктах, які враховують фінансові ризики та виконують мінімальні дії.	Співробітники повинні бути інноваційними, ініціативними, зацікавленими, мати довгострокову орієнтацію, бути готовими йти на ризик і не боятися брати на себе відповідальність.	1) підбір і розстановка кадрів: знайти людей, які можуть ризикнути, і закрити справу; 2) винагорода: на основі конкуренції, неупередженості; 3) оцінка: за результатами, не дуже жорстка; 4) розвиток: неформальний, наставницький; 5) планування переїзду: необхідно звернути увагу на інтереси співробітників і вибирати роботи, які відповідають інтересам працівників.
---	---	---

На основі обраної загальної стратегії формується кадрова політика, яка передбачає вирішення наступних завдань:

1. потрібно зібрати команду менеджерів, які адаптуються і які можуть розробити та втілити в життя план виживання та розвитку організації.
2. визначити та зберегти основні людські ресурси організації, а саме керівників, спеціалістів та працівників, які мають для них особливу цінність.
3. здійснити реструктуризацію кадрів, що пов'язана з реорганізацією: організована трансформація під час реорганізації, впровадження інноваційних процесів, диверсифікація виробництва, завершення реорганізації;
4. знизити психосоціальну напругу в колективі;
5. забезпечити соціальний захист та працевлаштування звільнених працівників.

ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» також в подальшому може реалізувати наступні кадрові стратегії, залежно від того, наскільки стабільними є їх позиції: відкрита кадрова стратегія, яка передбачає формування людей із зовнішніх джерел; закрита кадрова стратегія, включаючи лише внутрішній персонал. Відкрита кадрова стратегія приймається керівництвом, коли компанія нестабільна, коли високоякісні таланти виснажуються, а внутрішні трудові ресурси не можуть відповідати професійним вимогам. Закрита

кадрова стратегія реалізується зі складе висококваліфікованих співробітників, які можуть підвищити свій професіоналізм і адаптуватися до нових умов організації.

Тому пошук найкращого співвідношення між стратегією організаційного розвитку та стратегією розвитку талантів на основі наявних ресурсів, можливостей, ідей, прагнень та ініціативи співробітників є ключовим фактором у визначенні конкурентоспроможності та ефективності подальшої діяльності ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» на ринку.

Таким чином, визначимо основні складові пропонованої кадрової стратегії на ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» (рис. 3.2).

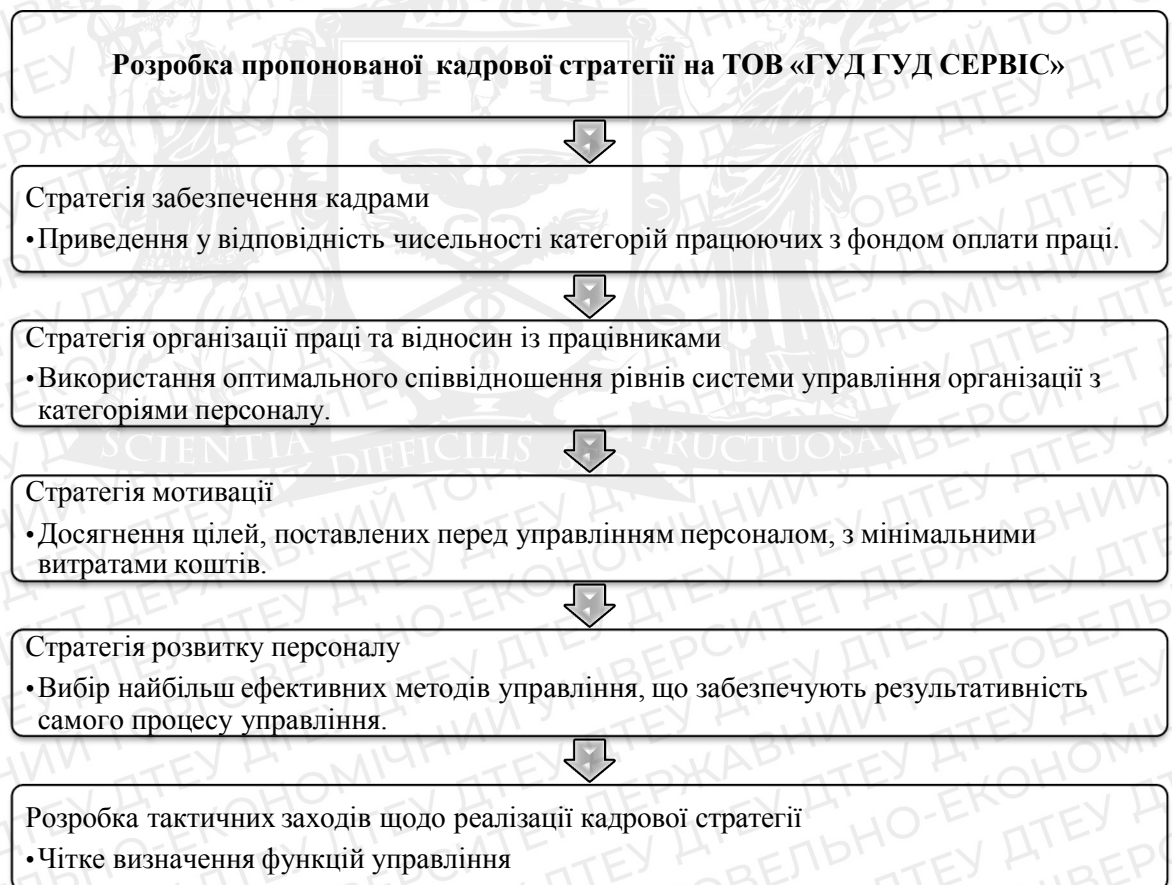


Рис. 3.2. Елементи пропонованої кадрової стратегії ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС»

З перерахованих компонентів найбільшою проблемою ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» є система мотивації та навчання працівників, і саме для цих компонентів необхідно розробляти нові заходи. Запропоновані заходи, які

будуть пов'язані з навчанням працівників тому, як правильно спілкуватися з клієнтами та мотивувати працівників, мають підвищити продуктивність і, таким чином, дохід підприємства. Оскільки рівень заробітної плати ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» досить високий, необхідно вдосконалити нематеріальну частину системи заохочення. Тобто внести такі зміни:

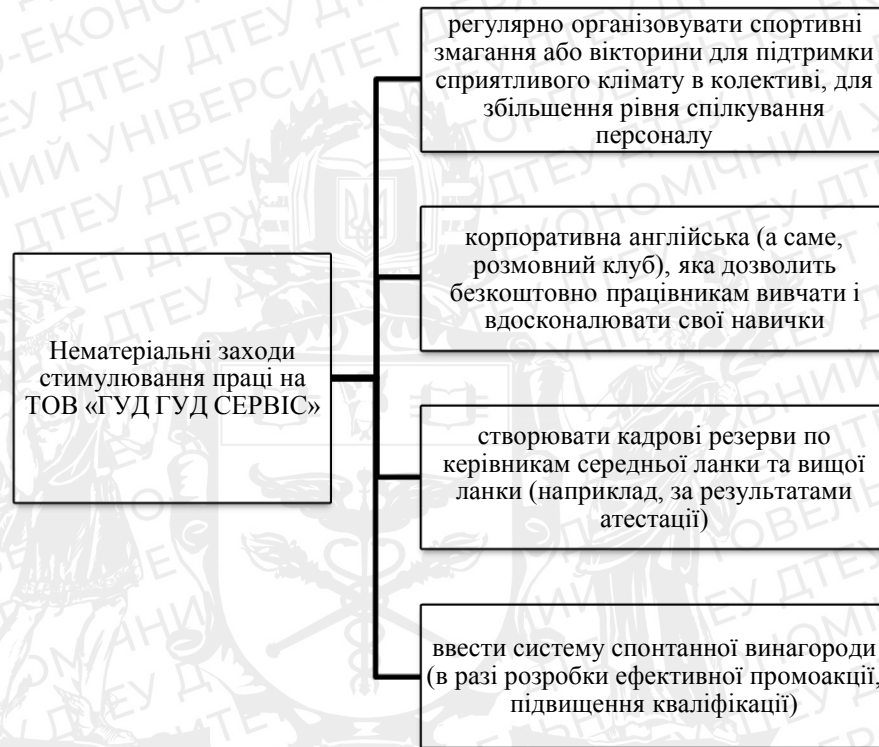


Рис. 3.3. Нематеріальні заходи стимулювання праці на ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС»

Корпоративні спортивні заходи – це найкращий спосіб поєднати роботу та здоров'я, а також найкращий спосіб адаптуватися до складних завдань. Спорт дає кожному важливі якості – дисциплінованість, наполегливість, силу волі та націленість на результат. Спорт об'єднує команди в єдину команду, сприяє розвитку досвіду та навичок, а також підвищує продуктивність. Заняття спортом та участь у спортивних заходах позитивно впливає на психосоціальний клімат колективу. Робота в команді на спортивному майданчику підвищує взаєморозуміння всередині команди за умови, що всі члени команди дружні та позитивно ставляться один до одного. У робочий час вирішують ділові проблеми набагато швидше. Ці відносини

покращуються не тільки між представниками ланки - по горизонталі, а й по вертикалі - між керівництвом і підлеглими. В результаті робота на підприємстві буде краще організована і цілі досягатимуться швидше.

Корпоративна англійська мова є важливим інструментом розвитку людей у будь-якій компанії. Утримувати свій рівень англійської на низькому рівні і вести бізнес з іноземними партнерами сьогодні неможливо. Співробітникам зі знанням англійської мови набагато легше представляти свою компанію на міжнародних конференціях та різноманітних бізнес-заходах.

Побудова кадрового резерву забезпечить послідовність в управлінні та підвищить готовність, мотивацію та лояльність працівників до організаційних змін, що зменшить плинність кадрів та загальну стабільність працівників. Важливо й те, що наявність людських ресурсів дозволяє істотно заощадити фінансові та часові ресурси при підборі, навчанні та адаптації ключових працівників. До резерву зараховуються лише ті співробітники, які успішно пройшли атестацію, продемонстрували високі показники продажів, продемонстрували свої навички та знання на практиці, продемонстрували творче бачення та креативність.

Після визначення шляху формування та принципів формування команди резерву кадрів необхідно сформулювати посадовий список та критерії відбору резервного персоналу. Компанія може визначити критерії відбору. Усі посади, що входять до штатного резерву, можуть бути одного стандарту та можуть бути доповнені у відповідності до посади.

Система спонтанної винагороди є дуже ефективним рішенням у системі мотивації співробітників. Такі винагороди в основному впливатимуть на емоції співробітника. Подарунки співробітникам за якісь заслуги або на святкування свята можуть значно підвищити довіру до керівництва та престиж компанії.

Таким чином, дотримання запропонованого алгоритму управління персоналом підприємства може вирішити такі кадрові проблеми, як

невідповідність кількості працівників у певній організаційній структурі оптимальним критеріям, щоб підприємство могло ефективно працювати в ринковій економіці та уникати криз. В результаті життєздатність і успіх діяльності підприємства все більше залежить від того, наскільки ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» готове перемістити свою увагу з традиційних методів управління персоналом на нові, більш ефективні технології управління персоналом.

Тому формування кадрової стратегії на сьогодні є найбільш прогресивним підходом, оскільки лише управління персоналом на стратегічному рівні може враховувати цілі розвитку підприємства, трансформацію його зовнішнього середовища, особливо ринку праці, виявлення змін у робочій силі, які потребують співробітників для зв'язку з підприємством і орієнтація на особистий розвиток.

Для формулювання кадрової стратегії доцільно використовувати матрицю на основі таких характеристик, як рівень стабільності підприємства та рівень зростання кваліфікації співробітників. Процес реалізації на підприємстві кадрової стратегії повинен бути раціонально організований на рівні основних напрямів управління персоналом: аналіз поточного чисельного кадрового потенціалу підприємства, управління персоналом та реалізаційний розвиток професійних та інноваційних здібностей співробітників. Тому найефективнішим інструментом реалізації є цільова програма діяльності відділу кадрів.

3.2. Економічні витрати на реалізацію кадрової стратегії в ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС»

Запропоновані заходи матимуть досить позитивний економічний вплив на діяльність ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС»:

1) зменшиться плинність кадрів, що призведе до зниження рівня витрат, пов'язаних з наймом і навчанням персоналу, який може бути найнятий на зовнішніх умовах;

2) підвищиться продуктивність, оскільки співробітники будуть зосереджені на отриманні високоякісних результатів роботи, оскільки вони будуть винагороджені від компанії в рамках важливої для них мотивації.

Стабільність соціального клімату в колективі дозволить розглядати робоче місце не тільки як роботу, а й як другий дім, забезпечуючи комфорт і, таким чином, підвищення продуктивності.

З огляду на те, що пропоновані заходи переважно спрямовані на посилення нематеріальних мотивів, також доцільно виділяти соціальні ефекти при впровадженні систематично рекомендованих заходів:

- співробітники зможуть почуватися комфортніше на робочому місці;
- поліпшиться психологічний клімат, що підвищить позитивний емоційний рівень працівників при виконанні функціональних обов'язків;
- зменшиться кількість конфліктів, що дозволить спільно вирішувати завдання та підвищити ефективність прийняття корпоративних рішень.

Оцінимо ефективність запропонованої системи через розрахунки зниження плинності кадрів та підвищення продуктивності праці. Таким чином, плинність кадрів у 2020 році становила 36,4%, а аналіз причин звільнення виявив основними причини звільнення – нова робота з вищою зарплатою; відсутність ефективної системи стимулювання праці; несприятлива психологічна атмосфера в колективі. Ці проблеми можна вирішити шляхом впровадження нематеріальної мотивації. Оскільки ці причини є основними, то безсумнівно, що плинність кадрів знизиться щонайменше на 10%, тому компанія не потребуватиме зовнішнього набору, що знизить витрати на підбір кадрів.

Економічна ефективність мотивації включає в себе вирішення завдань, що стоять перед компанією. Вона буде залежати від правильного і ефективного використання кадрових ресурсів. Розрахуємо бюджет проекту системи мотивації персоналу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Бюджет проекту удосконалення кадрової стратегії ТОВ «ГУД ГУД
СЕРВІС»**

Види робіт	Вартість	Кількість (год., залучених працівників, заходів)	Загальна вартість, грн
1. Розробка положення про кар'єру	450	2	900
2. Навчальні семінари	2500	10	25000
3. Навчальні тренінги			
адаптація персоналу	5000	5	25000
мистецтво ефективних продажів	4500	5	22500
4. Анкетування працівників	20	10	200
5. Створення положення про систему матеріальної та нематеріальної мотивації	450	2	900
6. Удосконалення положення про оплату праці	300	3	900
7. Проведення психологічних тренінгів	3500	3	10500
8. Залучення спеціаліста для навчання англійської мови	10000	7	70000
9. Створення кімнати відпочинку	800	4	3200
	1200	6	7200
	4200	1	4200
	8500	1	8500
10. Заняття спортом у вихідні дні працівниками товариства	1000	10	10000
11. Виїзні поїздки на базу відпочинку	2000	5	10000
12. Проведення тематичного тимбілдінга 1 раз в квартал	3500	5	17500
13. Організація корпоративних свят	3000	5	15000
Всього			231500

За даними, отриманими з таблиці 3.3, видно, що вартість ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» становитиме 231,5 тис. грн.

Враховуйте спрямованість тренінгу.

Навчання 1. Адаптація співробітників. Програма розрахована на 5 робочих днів. Вартість навчання: 5000 грн (з ПДВ) за один день навчання на групу. Отже, вартість навчання працівників обійдеться ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» у 20000 грн. До групи увійдуть 5 осіб, які прийшли до підприємства пізніше. Так їм буде легше приєднатися до команди та почати працювати на високому рівні.

Тренінг 2. Мистецтво ефективних продажів. Цей тренінг буде проводитись для торгового персоналу. Результати: збільшення продажів послуг, підвищення ефективності виконання плану реалізації. Вартість навчання для одного працівника: 4500 з ПДВ. Для ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» рекомендується направити на навчання 5 співробітників.

Підготовка та перепідготовка працівників спрямована не лише на надання працівникам необхідних знань та розвиток їх професійних навичок. Навчання є найважливішим інструментом для просування та зміцнення очікуваного ставлення до справи, організації, а також для пояснення, якої поведінки організація очікує від співробітників, а також яку поведінку заохочують, підтримують і вітають. Вартість усіх запропонованих заходів не буде нести характер різкого зростання. Впровадження таких необхідно здійснювати поступово, при цьому одна форма може бути джерелом для іншої (наприклад, додаткові преміальні фонди – на реалізацію нового соціального пакету і виплати річної премії всім працівникам).

Таким чином, запропоновані заходи матимуть значний позитивний економічний вплив на ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС», а саме: зменшиться плинність кадрів, що призведе до зниження витрат, пов'язаних з наймом та навчанням працівників, які можуть бути найнятими із зовнішніх джерел працевлаштування; підвищиться продуктивність праці, оскільки працівники буде орієнтована на отримання якісних результатів роботи.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можемо зробити наступні висновки.

За рахунок проведеного дослідження можна стверджувати, що кадрова стратегія являє собою складову основної стратегії підприємства, що допомагає визначати проблемні зони підприємства в управлінні персоналом, зазвичай вона може бути спрямована на підтримку конкурентних позицій і на вдосконалення роботи вже існуючих працівників підприємства. Досліджуючи питання методичних аспектів розробки кадрових стратегій на підприємствах було встановлено, що даний процес є безперервним і зазвичай спрямований на довгострокову перспективу, що потребує постійного оновлення. Сама розробка кадрової стратегії повинна включати в себе фактори мікро- і макросередовищ. Стратегія повинна бути спрямована на задоволення потреб співробітників і цілей підприємства.

Досліджено, що протягом 2019-2021 рр. на підприємстві мало місце зростання кількості працівників персоналу, збільшилася середня тривалість годин роботи одного працівника із рівня в 8,5 год. в 2019 році до рівня в 8,8 год. в 2021 році, зросла кількість відпрацьованих днів із рівня в 224 дні в 2019 році до рівня в 228 дні в 2021 році. Дане зростання, а також зростання кількості відпрацьованих годин призвело до збільшення загального відпрацьованого часу із рівня в 17136 год. в 2019 році до рівня в 22070,4 год. в 2021 році.

Визначено, що протягом 2019-2021 рр. на підприємстві мала місце негативна динаміка, а саме зростання плинності персоналу із рівня в 33% в 2019 році до рівня в 36,4% в 2021 році. Протягом 2019-2021 рр. основна питома вага персоналу працівників ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» була в віковій групі 26-45 років, на яку сумарно відносилось понад 66% всього персоналу підприємства. За період 2019-2021 рр. рівень продуктивності праці персоналу підприємства мав динаміку до зменшення в 2020 році на 17,7% до рівня в

184,4 тис. грн. За 2021 рік спостерігалася динаміка до зростання рівня продуктивності праці до 424,1 тис. грн., або на 130%.

Досліджено, що дотримання запропонованого алгоритму управління персоналом підприємства може вирішити такі кадрові проблеми, як невідповідність кількості працівників у певній організаційній структурі оптимальним критеріям, щоб підприємство могло ефективно працювати в ринковій економіці та уникати криз. В результаті життєздатність і успіх діяльності підприємства все більше залежить від того, наскільки ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» готове перемістити свою увагу з традиційних методів управління персоналом на нові, більш ефективні технології управління персоналом. Тому формування кадрової стратегії на сьогодні є найбільш прогресивним підходом, оскільки лише управління персоналом на стратегічному рівні може враховувати цілі розвитку підприємства, трансформацію його зовнішнього середовища, особливо ринку праці, виявлення змін у робочій силі, які потребують співробітників для зв'язку з підприємством і орієнтація на особистий розвиток. Для формулювання кадрової стратегії доцільно використовувати матрицю на основі таких характеристик, як рівень стабільності підприємства та рівень зростання кваліфікації співробітників. Процес реалізації на підприємстві кадрової стратегії повинен бути раціонально організований на рівні основних напрямів управління персоналом: аналіз поточного чисельного кадрового потенціалу підприємства, управління персоналом та реалізаційний розвиток професійних та інноваційних здібностей співробітників. Тому найефективнішим інструментом реалізації є цільова програма діяльності відділу кадрів.

Визначено, що запропоновані заходи матимуть значний позитивний економічний вплив на ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС», а саме: зменшиться плінність кадрів, що призведе до зниження витрат, пов'язаних з наймом та навчанням працівників, які можуть бути найнятими із зовнішніх джерел працевлаштування; підвищиться продуктивність праці, оскільки працівники

буде орієнтована на отримання якісних результатів роботи. З огляду на те, що пропонувані заходи переважно спрямовані на посилення нематеріальних мотивів, також доцільно виділяти соціальні ефекти при впровадженні систематично рекомендованих заходів: співробітники зможуть почуватися комфортніше на робочому місці; поліпшиться психологічний клімат, що підвищить позитивний емоційний рівень працівників при виконанні функціональних обов'язків; зменшиться кількість конфліктів, що дозволить спільно вирішувати завдання та підвищити ефективність прийняття корпоративних рішень.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018 – 288 с.
2. Карковська В.Я., Васюник П.І. Життєвий цикл працівника та його вплив на кадрову безпеку підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 7 (181) – С. 290-297.
3. Соболева Г.Г., Михайлова К.В. Концепції життєвого циклу співробітника. II Міжнародна студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання» // http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28517/2/SNT_2019_Mykhalova_K-Concepts_of_the_life_364-366.pdf.
4. Гельман В.М., 2019. Підвищення ефективності кадрової на основі використання моделі життєвого циклу працівника (Розділ 1.4.). Управління соціально-економічним розвитком країни, регіону, підприємства в умовах кризи (виробнича, будівельна та транспортна галузі): монографія. Дніпро: Видавець Біла К.О. с. 48-55.
5. Бучинська Т.В. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства / Т.В. Бучинська // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. – Вип. 10(1). – С. 74–77.
6. Бутенко І.А. Напрями вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства / І.А. Бутенко, А.В. Курносова // Вісник економічної науки України. – 2014. – № 3. – С. 7–11.
7. Удовенко Т.С. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві / Т.С. Удовенко, С.М. Невмержицька // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 3. – С. 125–127.

8. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / Немцов В. Д., Довгань Л. Є. – К. : ЕксОб, 2001. – 266 с.
9. Овчиннікова В. О. Формування кадрової стратегії вітчизняних підприємств автотранспорту / В. О. Овчиннікова, Г. Є. Островерх, Я. В. Пасіч. // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2017. – №60. – С. 178–185.
10. Мамотенко Д.Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. № 14. С. 49–52.
11. Марченко В.М., Хондока В.А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 20. С. 440–443.
12. Письменна О.О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства : дисертація на здоб. наук. ступ. к. екон. н. : Спец.08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / О.О. Письменна. Дніпро : НГУ, 2017.
13. Розроблення кадрової стратегії [Електронний ресурс] // Biglibrary. – 2014. Режим доступу до ресурсу: <https://biglibrary.ru/category38/book117/part46>. (Дата звернення: 4.02.2022).
14. Васильченко К. С. Кадрова стратегія як ключова функціональна стратегія на підприємствах малого бізнесу [Електронний ресурс] / К. С. Васильченко – Режим доступу до ресурсу: <http://min.usaca.ru/uploads/attachment/461/Васильченко.pdf> (Дата звернення: 4.02.2022).