

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛІСТЬ

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

07 Управління та адміністрування

073 Менеджмент

Менеджмент бізнес-організацій

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«АДАПТАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БІЗНЕС-
ОРГАНІЗАЦІЇ ДО КРИЗОВИХ ЯВИЩ»**

здобувачки **Трофімової Аліси Олександрівни**

Науковий керівник: к.е.н., доцент. **Шатілова Олена Володимирівна**

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

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. **Михайло САГАЙДАК**

Київ 2024

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

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми



Олена ШАТІЛОВА
«26» лютого 2024 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри



Михайло САГАЙДАК
«26» лютого 2024 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачці вищої освіти Трофімовій Алісі Олександрівна
очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Адаптація управління персоналом бізнес-організації до кризових явищ»

тему затверджено наказом в.о. ректора Університету від «01» березня 2024 р. № 483-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ «Сушия»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Концептуальні засади адаптації управління персоналом бізнес-організації до кризових явищ
Розділ 2	Аналітичне оцінювання господарської діяльності ТОВ «Сушия» та розроблення заходів з адаптації управління його персоналом до кризових явищ

Об'єкт дослідження:	процес адаптації бізнес-організації до кризових явищ
Предмет дослідження:	теоретичні і практичні аспекти адаптації управління персоналом бізнес-організації до кризових явищ
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	обґрунтування теоретичних і практичних аспектів адаптації управління персоналом бізнес-організації до кризових явищ

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

у розділі 1	
Визначити сутність, роль і місце управління персоналом в системі управління бізнес-організації	
Охарактеризувати процес адаптації бізнес-організації до кризових явищ	
Охарактеризувати особливості адаптації управління персоналом бізнес-організації до кризових явищ	
у розділі 2	
Охарактеризувати господарську діяльність ТОВ «Сушия»	
Проаналізувати управління персоналом ТОВ «Сушия»	
Обґрунтувати заходи з адаптації управління персоналом ТОВ «Сушия» до кризових явищ та розробити комплекс організаційного забезпечення їх реалізації	

**Завдання підготував
науковий керівник**



Олена ШАТЛОВА

«22» лютого 2024 р.

**Завдання одержав
здобувач**



Аліса ТРОФІМОВА

«22» лютого 2024 р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 61 сторінку, 12 таблиць, 12 рисунків, список літератури з 72 найменувань, 6 додатків.

«Адаптація управління персоналом бізнес-організацій до кризових явищ»

Об'єкт дослідження - процес адаптації бізнес-організації до кризових явищ.

Предмет дослідження - теоретичні і практичні аспекти адаптації управління персоналом бізнес-організації до кризових явищ.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – обґрунтування теоретичних і практичних аспектів адаптації управління персоналом бізнес-організації до кризових явищ.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- визначити сутність, роль і місце управління персоналом в системі бізнес-організації;
- охарактеризувати процес адаптації бізнес-організації до кризових явищ;
- охарактеризувати особливості адаптації управління персоналом бізнес-організації до кризових явищ;
- охарактеризувати господарську діяльність ТОВ «Сушия»;
- проаналізувати управління персоналом ТОВ «Сушия»;
- обґрунтувати заходи з адаптації управління персоналом ТОВ «Сушия» до кризових явищ та розробити комплекс організаційного забезпечення їх реалізації.

Практичне значення одержаних результатів. На основі визначення проблем плинності та нестачі кваліфікованого персоналу ТОВ «Сушия», було запропоновано провести тренінги на тему: «Антикризове управління і управління змінами», «Емоційна грамотність». На базі одного з ресторанів у Києві, проведення тренінгів сприятиме поліпшенню адаптації управління персоналом в кризових умовах, зменшенню рівня плинності та підвищенню продуктивності.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2024.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2024.

Ключові слова: управління персоналом, адаптація, бізнес-організація, адаптація управління персоналом, кризові явища.

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувачки факультету економіки та управління
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»
Трофімової Аліси Олександрівни
на тему «Адаптація управління персоналом бізнес-організації до
кризових явищ»

Логіко-структурний рівень роботи: авторкою обґрунтовано актуальність дослідження; взаємоузгоджені формулювання теми, об'єкту, предмету, мети і завдань дослідження; назви розділів взаємоузгоджені і відповідають темі; висновки відповідають поставленим завданням. (5 б.)

Рівень пошукової глибини: використано репрезентативний масив законодавчих актів, що розкривають правове підґрунтя проблематики дослідження, класичних, полемічних зарубіжних та вітчизняних бібліографічних джерел загальною кількістю 72-ва найменування, що опубліковані у фахових та аналітичних виданнях, навчальна література складає не більше 10% опису, використано і підтверджено ксерокопіями у додатках репрезентативний масив документації з бізнес-організації – об'єкта дослідження, що відповідає проблематиці дослідження, проведено власні емпіричні дослідження. (10 б.)

Теоретико-методичний рівень роботи: визначені основні поняття та методики для визначення та розв'язання проблем бізнес-організації, наявні обґрунтування вибору методів дослідження, чітко зазначена авторська позиція щодо відповідності обраних методів темі КБР та проблематиці дослідження. (10 б.)

Діагностичний рівень роботи: проведено ґрунтовна діагностика проблеми, свідомо та обґрунтовано обрано доцільний фактологічний матеріал, який відповідає обраним методам, та надані авторські коментарі щодо підтвердження результатів дослідження. (10 б.)

Конструктивний рівень роботи: пропозиції обґрунтовані і відповідають ідентифікованим напрямам удосконалення стимулювання персоналу бізнес-організації, розроблено календарне планування реалізації пропозицій, обраховано бюджет їх реалізації, розроблено матрицю відповідальності за реалізацію пропозицій. (10 б.)

Рівень наукової етики: текст відповідає вимогам повністю, наявні коректні посилання, стиль викладу матеріалу є науковим, відсутні стилістичні та граматичні помилки, таблиці, рисунки і список літератури оформлено у відповідності до встановлених вимог. (10 б.)

Організаційний рівень проведення дослідження: дотримано регламент виконання КБР, своєчасно виправлялися недоліки, ритмічне виконання дослідження, представлення для відгуку науковому керівнику повністю завершено роботу, що не потребує доопрацювання. (5 б.)

Кількість балів за якість КБР: 60 балів

Здобуті здобувачкою компетенції відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»: здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово; здатність до проведення досліджень на відповідному рівні; здатність генерувати нові ідеї (креативність); здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища; здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу; здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту; здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення; здатність аналізувати та проектувати систему управління бізнес-організації; здатність обґрунтовувати цілі, а також конкурентні і функціональні стратегії бізнес-організації.

Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту: представлена кваліфікаційна робота Трофімової А.О. може бути рекомендована до захисту з найвищою позитивною оцінкою, а її авторка заслуговує присвоєння кваліфікації бакалавра менеджменту.

Науковий керівник:

доцентка кафедри менеджменту
Київського національного
економічного університету
імені Вадима Гетьмана,
к.е.н., доцент



Олена ШАТІЛОВА

06 червня 2024 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ ДО КРИЗОВИХ УМОВ	5
1.1 Сутність, роль і місце управління персоналом в системі управління бізнес-організації	5
1.2 Процес адаптації бізнес-організації до кризових явищ.....	11
1.3 Особливості адаптації управління персоналом бізнес-організації до кризових явищ.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СУШИЯ» ТА РОЗРОБЛЕННЯ ЗАХОДІВ З АДАПТАЦІЇ ЙОГО ПЕРСОНАЛУ ДО КРИЗОВИХ ЯВИЩ	25
2.1 Характеристика господарської діяльності ТОВ «Сушия»	25
2.2 Аналіз управління персоналом ТОВ «Сушия»	35
2.3 Заходи з адаптації управління персоналом ТОВ «Сушия» до кризових явищ та розробка комплексу організаційного забезпечення їх реалізації....	43
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

Актуальність. В останні роки різні сфери бізнесу зіткнулися з економічними кризами та нестабільними умовами – хтось впорався та процвітає надалі, когось же це зламало. Сьогоднішні реалії змушують не стояти на місці, розвиватися, залучати ресурси з різних сторін, впроваджувати новітні методи та технології. Як відомо, в основі будь-якої організації є людський ресурс, за допомогою якого досягаються певні цілі. Людський капітал є найвищою цінністю, як в гуманітарному, так і прагматичному сенсі [63]. Так, на початку налаштування бізнесу або ж в процесі існування, постають питання «як утримати своїх співробітників так, аби вони не пішли до конкурентів?» або «як за допомогою управління персоналу займати лідерські позиції на ринку?».

Один із ключів до відповідей лежить в адаптації персоналу. Саме люди є найціннішим ресурсом. Сутність адаптації персоналу полягає у вмінні пристосовуватись до мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовищ. Таким чином організації, що розробили підходи до адаптації співробітників є більш конкурентоздатними, стрімко розвиваються та успішно долають труднощі протягом років.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних і практичних аспектів адаптації управління персоналом бізнес-організації до кризових явищ.

Відповідно до мети, поставлено та вирішено наступні завдання:

- визначено сутність, роль і місце управління персоналом в системі бізнес-організації;
- охарактеризовано процес адаптації бізнес-організації до кризових явищ;
- охарактеризовано особливості адаптації управління персоналом бізнес-організації до кризових явищ;
- охарактеризовано господарську діяльність ТОВ «Сушия»;

- проаналізовано управління персоналом ТОВ «Сушия»;
- обґрунтовано заходи з адаптації управління персоналом ТОВ «Сушия» до кризових явищ та розроблено комплекс організаційного забезпечення їх реалізації.

Об'єкт дослідження - процес адаптації бізнес-організації до кризових явищ.

Предмет дослідження - теоретичні і практичні аспекти адаптації управління персоналом бізнес-організації до кризових явищ.

Для дослідження адаптації управління персоналом бізнес-організації до кризових явищ було використано наступні методи: аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, графоаналітичні, картування стратегічних груп конкурентів, розрахункові, власні спостереження, соціологічне опитування, поточне календарне планування, методи організаційного забезпечення.

Практичне значення одержаних результатів кваліфікаційної бакалаврської роботи: на основі визначення проблем плинності та нестачі кваліфікованого персоналу ТОВ «Сушия», було запропоновано провести тренінги на тему: «Антикризове управління і управління змінами», «Емоційна грамотність». На базі одного з ресторанів у Києві, проведення тренінгів сприятиме поліпшенню адаптації управління персоналом в кризових умовах, зменшенню рівня плинності та підвищенню продуктивності.

Інформаційною базою для написання кваліфікаційної бакалаврської роботи послуговувала наукова література (монографії, навчальні посібники, вісники), наукові статті, наукові конференції, журнал та рейтинги Forbes, міжнародні дослідження компанією Deloitte, Internet-джерела, внутрішня інформація та фінансова звітність ТОВ «Сушия», власні емпіричні дослідження.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота містить вступ, два розділи, висновки, список використаних джерел із 72 назв та 6 додатків. Загальний обсяг роботи - 61 сторінка, рисунків - 12, таблиць - 12.

РОЗДІЛ 1

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ ДО КРИЗОВИХ УМОВ

1.1 Сутність, роль і місце управління персоналом в системі управління бізнес-організації

Процес управління бере свій початок задовго до нашої ери, в часи існування кочових племен, коли розподіл своєрідних обов'язків був при пошуках їжі, полюванні або переселенні. Одним із чинників виникнення сучасної управлінської діяльності вважається індустріальна революція на початку 20 століття, яка відзначалась наявністю машинного обладнання та великої кількості фабрик. В процесі революції та появи нових галузей, менеджмент персоналу набуває іншого значення та стає невід'ємним елементом, оскільки вклад кожного окремого робітника у справу позначався на успіху всієї фірми.

Так, відомий вчений та теоретик менеджменту Друкер П., визначає управління як особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу. Тож сутність управління полягає у цілеспрямованій дії на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин [1].

Ефективне управління є важливим у кожному аспекті нашого життя, в незалежності від виду зайнятості. Воно займає певне місце в плануванні, використанні ресурсів, координуванні та досягненні омріяних цілей організацій. Бізнес-організації не можуть розширюватись або примножувати прибутки, за відсутності належної системи управління бізнес-організацією.

Основна ідея системи управління бізнесом полягає у плідному керуванні всією діяльністю компанії. Її використовують з метою оптимізації бізнес-процесів,

підвищення ефективності, зменшення витрат та покращення процесу прийняття рішень, шляхом обміну інформації в реальному часі. Відмінність між термінами система управління та система управління бізнесом в тому, що СУ може означати будь-яку систему (інтегровану, управління якістю, безпекою праці, навколишнім середовищем), в той час як СУБ зосереджена на керуванні загальними операціями організації (стратегія, планування, маркетинг, фінанси, кадри) [2].

Наразі управління стало загальноприйнятою галуззю людської і професійної діяльності, що спрямоване на досягнення цілей в ході реалізації організаційної діяльності та використання технічних, інформаційних, сировинних, фінансових і людських ресурсів. Забезпечення ефективного управління вимагає розуміння його основних принципів, оскільки управління – це потреба, яка реалізується свідомо [3]. Розглянуті та охарактеризовані провідні принципи представлені у Додатку А.

Комусь помилково може здатися, що менеджмент не вартує вкладень та не відіграє ключову роль в успіху бізнес-організації. На рисунку 1.1 проілюстровані наслідки, з якими згодом БО може стикнутися за умов неефективного управління.

Прикладом недосконалого управління може послугувати корпоративний скандал автомобільного підприємства Volkswagen. У 2015 році було виявлено, що компанія встановила програмне забезпечення у своїх дизельних машинах для обману викидів, що створювало вигляд, ніби їхні авто відповідають екологічним стандартам, коли насправді вони викидали забруднюючі речовини, значно більші за дозволені норми. Найвище керівництво свідомо схвалило та впровадило програмне забезпечення, віддаючи перевагу короткостроковим фінансовим прибуткам, а не дотриманню екологічних вимог та здоров'ю населення. Врешті це викриття не тільки запламувало репутацію компанії, а й призвело до мільярдних штрафів, судових позовів і значного падіння продажів [12].

З цього прикладу ми бачимо, що для успіху та прибутковості організації, слід враховувати корпоративну відповідальність, важливість прозорості в бізнес-

практиці та якісний менеджмент. Адже заробити гроші завжди буде легше, ніж вибудувати репутацію.



Рисунок 1.1 – Наслідки неефективного управління в бізнес-організації

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Управління персоналом займає окреме місце в системі управління бізнес-організацією, забезпечуючи взаємодію між керівництвом та колективом. Його роль полягає у залученні, координації, навчанні та розвитку талантів з метою підтримки корпоративної культури всередині компанії та досягнення її організаційних цілей.

У сучасному світі, що швидко розвивається, збереження конкурентоспроможності та адаптація є надважливими для довгострокового успіху організації. І, безперечно, невід’ємним аспектом адаптивності та успішного існування бізнес-організації є залучення та утримання персоналу. Важливість управління людським ресурсом сьогодні не можна недооцінювати. З перевагами ефективного управління персоналом можна ознайомитись на рисунку 1.2.

Якщо відносно нещодавно компанії в більшості були зосереджені на грошовій мотивації, зараз же стимулювання має ширший та персоналізований

характер, коли враховуються потреби, емоції та ініціативи робітника. Тож управління кадровим ресурсом з однієї сторони здається неймовірним через різноманіття використання людського потенціалу, з іншої ж є складним та потребує особливої уваги за рахунок унікальності кожної особистості.

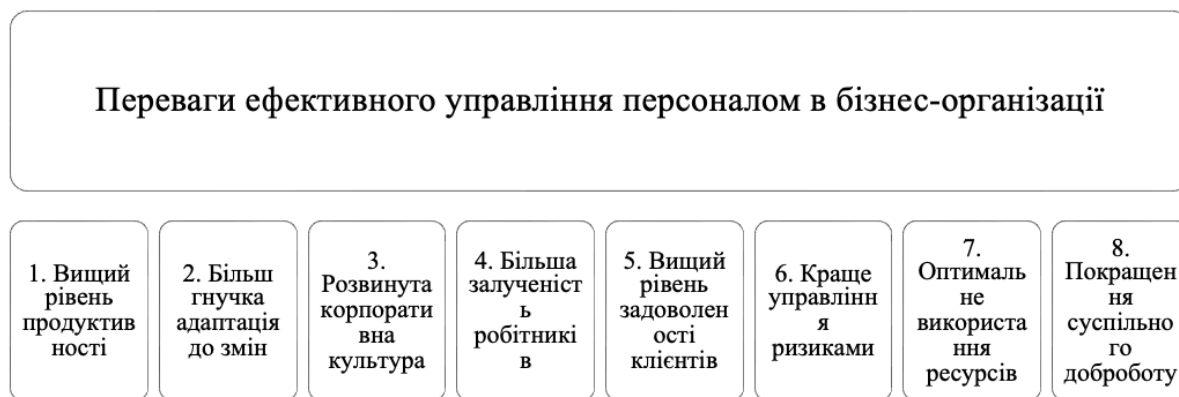


Рисунок 1.2 – Переваги ефективного управління персоналом в бізнес-організації

Джерело: розроблено автором на основі [9; 10]

Багато вчених вважають, що управління персоналом – це комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи та методи впливу на персонал підприємства задля підвищення ефективності в досягненні його цілей [14].

На думку Гамалія А., УП являє собою багатогранний і винятково складний процес, розглянутий як система, що включає ряд підсистем (маркетинг і планування, підбір і наймання, навчання, оцінка і розвиток, мотивація та стимулювання робітників) [15].

Сівашенко Т. визначає поняття кадрове управління як діяльність, що спрямована на найбільш ефективне використання працівників з метою досягнення цілей бізнес-організації та особистісних цілей співробітників [16].

Кадрове адміністрування передбачає захист інтересів робітників, забезпечення дотримання законодавчих норм про працю, використанні людських ресурсів, розвиток підприємства та в подальшому позитивний вплив на суспільство. Основними його цілями є: формування висококваліфікованого та

відповідального персоналу з сучасним мисленням, забезпечення соціальної активності колективу та залученості кожного в процес задля досягнення цілей.

Ми бачимо, що термін є багатограним та крім того він включає в себе ряд етапів, таких як:

- планування потреби компанії в співробітниках – вираховується обсяг роботи, що може бути виконаний кваліфікованим робітником за одиницю часу. Тобто яку кількість буде необхідно залучити, чи потрібно переучувати наявних працівників або найняти нових, чи є потреба в підвищенні кваліфікації, як найбільш ефективно застосовувати потенціал співробітників.
- залучення кандидатів, відбір та прийом на роботу: розміщення оголошень та реклами про вакансію, звернення до центру зайнятості, запрошення на стажування, проведення співбесід, перевірка навичок.
- адаптація нових працівників на робочому місці, що включає в себе знайомство з компанією, корпоративною культурою, ознайомлення з обов'язками, взаємодія з колегами та окремими підрозділами.
- контроль та оцінка діяльності персоналу: розробка, впровадження заходів матеріального та нематеріального заохочення для налагодженої роботи, підтримка виробничої культури в колективі, відстеження або запобігання конфліктних ситуацій, оперативне вирішення проблем.
- ведення кадрового діловодства - точно і своєчасно оформлювати документи з використанням форм бланків, передбачені нормативною базою [20].

Сучасна система управління персоналом базується на стратегічному баченні та найціннішим ресурсом виступають люди. Організаційна структура є більш гнучкою та розвиваються горизонтальні зв'язки, що дають більшу взаємодію між підрозділами. Більше цінується здатність робітників до самодисципліни та їхній інтерес у спільному результаті [57].

Дослідження Deloitte висуває ряд трендів у сфері адміністрування людського капіталу:

- фокусування на цивілізованій складовій сталого розвитку;

- забезпечення інклюзивності та рівності;
- узгодження принципів використання даних про працівників;
- підвищена увага до ризиків, пов'язаних з людьми;
- розкриття потенціалу робочої сили за допомогою технологій;
- зміщення фокусу з посадових обов'язків на навички;
- управління з урахуванням сили впливу працівників [23].

В теоретичних та практичних аспектах менеджменту персоналу розрізняють три основні методи управління персоналом в бізнес-організації (таблиця 1.1). Аналізуючи їх, можна зрозуміти доцільність використання кожного.

Таблиця 1.1 – Методи управління персоналом в бізнес-організації

Назва методу	Зміст	Характер впливу	Мета управління
Адміністративний	Базуються на владі та є обов'язковими для виконання. З прикладів: формування структури управління, затвердження норм, відбір та розміщення кадрів, розробка посадових інструкцій, стандартів діяльності	Прямий	Виконання законів, планів
Економічний	Використання економічного заохочення. Планування, техніко-економічний аналіз, ціноутворення, податкова система, економічні норми, премії	Непрямий	Збереження конкурентоспроможності
Соціально-психологічний	Враховуються внутрішні потреби робітників та психологічні механізми. Соціальний аналіз у колективі, участь працівників в управлінні, створення клімату, розвиток ініціатив та відповідальності у робітників	Непрямий	Досягнення порозуміння

Джерело: розроблено автором на основі [19]

Отже, управління персоналом в бізнес-організації є вкрай важливим та його місце лежить в основі системи управління бізнес-організацією, налагоджуючи взаємозв'язок між керівництвом та співробітниками. Людський ресурс у свою

чергу виступає найціннішим серед всіх ресурсів, на шляху досягнення організаційних цілей.

1.2 Процес адаптації бізнес-організації до кризових явищ

З початку 2022 року кількість згадок слова «реcesія» зросла вп'ятеро, порівняно з минулим роком – саме так засвідчується в статті американського агентства Bloomberg [24]. Спочатку пандемія COVID-19 та її наслідки, невдовзі велика війна в Європі, міграція населення, безробіття, рекордні рівні інфляції і врешті заголовки журналістів про масштабну економічну кризу. Кризові явища в багатьох країнах світу стають перешкодою для розвитку бізнесу. Бізнес-організації стикаються з постійними викликами та борються з ризиками, що знижують рівень їх прибутковості, конкурентоздатності та економічної безпеки. Розглянемо нижче як бізнесам все ж вдається залишатись на плаву в такі важкі часи та виявимо як можливо запобігти критичним ситуаціям.

Поява кризи зазвичай багатоаспектна та непроста. І може бути пов'язана з певними факторами: соціальні (доходи, освіта, соціальна несправедливість), економічні (обмеженість кредитування, нестача інвестицій), політичні (нестабільність в країні, корупція), міжнародні (зміни у сфері торгівлі та митниці, інтернаціональні фінансові кризи).

У бізнесі, криза являє собою серйозну проблему, яка порушує нормальне функціонування організації та загрожує її стабільності. Організаційна криза – це надзвичайна раптова ситуація або послідовність тривожних подій, що призводять до великих заворушень серед людей та нестабільності організації [26]. Детально ознайомитись з різним трактуванням терміну можна у Додатку Б.

У більшості визначень поданих у Додатку Б, зазначається момент несподіванки, невизначений часовий проміжок для вирішення, певний виклик та разом з тим можливість для компанії.

В економіці кризи групують в залежності від низки критеріїв: рівня та місця виникнення, масштабами впливу, характером причини виникнення, тривалістю в часі, ступенем тяжкості та керованості, тривалістю в часі, сфери функціонування, характеру розвитку, можливості прогнозування, походження та наслідками прояву. Більш детальна класифікація видів криз представлена у Додатку В.

Нюанс на жаль в тому, що жодна компанія, в незалежності від її розміру чи діяльності не застрахована від надзвичайних обставин. При цьому кожна може розпізнати проблему до того, як вона стане фатальною. Секрет управління кризою не в протистоянні хорошого поганому, а в запобіганні погіршення поганого, - казав Гілман Е., генеральний директор компанії CommCore [28].

Ось декілька пунктів, на які важливо звертати увагу або запобігати їм на ранніх стадіях для уникнення кризових умов:

- невиконання платежів у встановлений термін – є дзвіночком про можливість кризи та може потягнути за собою штрафні санкції, запити щодо поточного стану справ, відмови у наданні кредитів.
- велика кількість запасів – дорого обходиться їх зберігання, що може сказатись на грошових потоках та свідчити про проблеми з управлінням.
- регулярне зниження цін – свідчить про певні проблеми в компанії (низький рівень попиту або збитковість), оскільки нормою є періодичні акції протягом року.
- проблеми з виплатою заробітної плати частіше за все пов'язані з важкими періодами, що переживає компанія.
- скорочення робочої сили говорить про фінансові негаразди.
- незалучені працівники або плінність кадрів відбувається в результаті поганої організації, браку комунікації, малій продуктивності або ж недовірі організації.

- низька задоволеність клієнтів через якість наданих послуг або товарів, відсутність зворотного зв'язку [29].

Нині існують численні дослідження пов'язані з управлінням в кризові умови, задля того, щоб вміти ефективно керувати та досягати намічених цілей в цей непевний час. Іспанські науковці Гонсалес-Ерреро і Пратт запропонували модель, що складалась з трьох етапів управління кризою в бізнес-організації (рисунок 1.3).

Визначивши сутність кризи, фактори впливу, її різновиди та модель управління кризою, слід розібратись із тим, як це виглядає на практиці. Тож давайте поглянемо на те, як бізнеси переживали згадані напочатку критичні ситуації.



Рисунок 1.3 – Модель управління кризою в бізнес-організації Гонсалес-Ерреро і Пратт

Джерело: [32]

Пандемія COVID, що прийшла у 2019 році, стала викликом та продемонструвала як за короткий термін впаде здатність здійснювати свою операційну діяльність не тільки серед окремих підприємства, а й цілих галузей: сфера туризму, громадського харчування, ресторанного бізнесу, точки торгівлі непродовольчими товарами. Бізнеси були вимушені змінювати корпоративні цілі та підходи до організації роботи в стислий термін, наскільки можливо, аби їхні підприємства могли продовжувати успішно існувати та задовольняти потреби споживачів.

Одне з ключових завдань, що постало перед менеджерами це регулярне відслідковування факторів, що можуть впливати на діяльність компанії. В

результаті чого посилилась цифровізація бізнесу, з'явилась можливість віддаленої роботи, зменшився готівковий розрахунок [33].

Пандемія звернула увагу на силу швидкого прийняття рішень. Результати дослідження, проведеного в перший місяць карантину засвідчили, що 29% українських компаній призупинили свою роботу, а 6% закрились. Власники, що продовжили свою діяльність повідомляли про значне падіння прибутків – до 90%. Найбільше в Україні постраждала ресторанна сфера: кількість ресторанів та кафе зменшилась на 4 тисячі закладів протягом 2020 року [34].

Від 24 лютого 2022 року, початку повномасштабного вторгнення ворога в Україну, основними викликами для підприємців стали дефіцит фінансування, руйнування ланцюгів постачання, падіння попиту та неплатоспроможність клієнтів. Крім того помітне подорожчання сировини, матеріалів та енергоресурсів, недоступність кредитних коштів та недостатня кількість кваліфікованих працівників [35].

Тільки за місяць війни український бізнес втратив більше, ніж за два роки пандемії. Вагома кількість підприємств були розташовані в районах активних бойових дій і були змушені евакуюватися в більш безпечні регіони або ж припиняти роботу. Однак навіть ті, що були подалі від обстрілів, страждали через проблеми із сировиною та логістикою. Чимало працівників були мобілізовані або пішли з власного бажання.

Аграрний бізнес опинився в скрутному становищі, адже їхні підприємства прив'язані до певної території, а роботи в полі не можна відкласти. Також не можна ігнорувати факт замінованих полів.

ІТ-галузь була більш підготовлена, маючи досвід за пандемії. Багато компаній мали офіси за кордоном, тож частина працівників після початку війни переїхала туди.

Логістичний ринок також зазнав значних збитків через те, що території були відрізані від сполучення. На прикладі підприємства Нова пошта, у якого за перший тиждень війни обсяги доставки впали на 95%. В компанії відмічають, що основною

проблемою є заблоковані дороги, перевірки документів, розбиті мости та магістральні шляхи. Крім того, виникає також обмеження цілодобової доставки через дію комендантської години та неможливість пересуватись вночі [36]

Ключові проблеми, з якими зіштовхнулися бізнес-організації у процентному вигляді, згідно з результатами дослідження:

- зниження попиту і втрата традиційних ринків збуту 77%;
- збільшення витрат 70%;
- зниження продуктивності праці 68%;
- важкість прогнозування через невизначеність 68%;
- відсутність можливості підвищення заробітної плати персоналу 55%;
- порушення ланцюжків постачання 52% [37].

Здійснивши дослідження того, як бізнеси переживають кризу, ми виявили, що впоратись із труднощами можуть тільки ті компанії, які здатні швидко адаптуватися до середовища, що постійно змінюється в наш непевний час. Найстрашнішим в час невизначеності буде небажання навчатися новому.

Процес адаптації до мінливих умов є невід'ємним елементом в будь-якій сфері, на кожному етапі нашого життя та циклу бізнесу. Це те, з чим люди стикаються при пристосуванні до внутрішніх та зовнішніх змін. Так, в дитинстві ми адаптуємось до світу через дотики, згодом до структурованих умов навчання, нових секцій, в дорослому віці до незалежності, відповідальності перед собою чи родиною, робочого середовища, зміни керівництва чи умов на ринку, в країні.

Узагальнюючи, ми дійшли думки, що під визначенням адаптація слід розуміти здатність особистості пристосовуватись до змінних умов середовища. В нашому випадку йдеться про робоче середовище, а саме ознайомлення із умовами роботи, інтеграцією в колектив та пристосування до нових вимог. Адаптивні люди здатні змінювати свої стратегії та шукати незнайомі шляхи вирішення в залежності від ситуації, що допомагає їм переживати кризу та розвиватися.

Адаптивність грає ключову роль як для малих стартапів, так і великих корпорацій, оскільки дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними.

Організації, що навчилися ефективно для себе існувати в нестійких умовах, здатні: адекватно реагувати на зміни ринку, модифікувати стратегії, залучати та утримувати таланти, впроваджувати інновації, вигідно розпоряджатись ресурсами та зменшувати ризики [38].

Бізнес-організації по різному реагують на новостворені обставини та в залежності від цього їх класифікують на різні форми. Так, Мельник А., виокремлює наступні види адаптації бізнес-організацій: статична, динамічна, групова, індивідуальна, постійна, періодична, тимчасова, кількісна, якісна, модуляційна, спрямована на розвиток та спрямована на виживання. Докладніша характеристика різновиду адаптації зображена у Додатку Д.

Підсумовуючи розглянуті види, в умовах кризи найбільш ефективними будуть групова, яка спрямована на захист економічних інтересів декількох підприємств або цілої галузі та якісна, що здатна підтримувати функціонування бізнесу без суттєвих змін, використовуючи при цьому нові інструменти та наявний потенціал.

Неможливо адаптуватись за один день, це такий процес, що вимагає цілеспрямованих зусиль протягом певного періоду і терміни у кожного свої. Але для того, аби навчатися або підвищувати навичку адаптивності, слід мати певну стратегію управління змінами.

Важливими елементами при розвитку пристосування є: постійне коригування продуктів та процесів так, щоб вони не відставали від нових тенденцій; прийняття мислення про постійне вдосконалення; бути готовим вставати після невдач та знову і знову вчитися; залучатись підтримкою через партнерство, до прикладу, щоб отримувати іншу свіжу інформацію, яка сприятиме адаптаційним можливостям [40].

Бар'єрами на шляху адаптації можуть стати такі фактори, як швидкість змін, компетентність та залученість лідерів, корпоративна культура та певні нормативні вимоги.

Тож для того, аби залишатися привабливими для своїх клієнтів та конкурентоздатними, компаніям варто впроваджувати певні стратегії, щоб бути більш гнучкими. Серед основних стратегій запобігання кризовим умовам:

- постійний моніторинг ринку: аналіз поведінки та потреб споживачів, конкурентів, нових технологій, загроз;
- підхід, орієнтований на клієнта;
- інвестування в дослідження та розробки;
- використання цифрових технологій, соціальних мереж;
- диверсифікація продуктів або цільових ринків;
- співпраця та створення стратегічних партнерств;
- прийняття рішень на основі аналітики даних;
- додаткове навчання та розвиток співробітників;
- розробка програм утримання клієнтів;
- використання практик сталого розвитку;
- регулярне відслідковування стратегій та корегування за потреби [41].

В статті Kyivstar Business Hub описані три стратегії адаптації українських компаній в умовах війни:

- переорієнтація бізнесу, запуск нових продуктів або послуг;
- додавання послуг або корекція товарів для того, щоб утримувати клієнтів;
- розширення географії та вихід на нові ринки [42].

Навіть з наведених стратегій стає зрозуміло, що не існує єдиного вірного способу адаптації, в більшості це є комплекс дій, що дають змогу протистояти КУ. Розглянемо нижче один із корисних інструментів управління змінами в бізнес-організації у таблиці 1.2, запропонований Коттером Д..

Важливо зазначити, що інструменти адаптації, варто також впроваджувати у свою організацію в залежності від її структури, типу, специфіки та вимог, що диктує ринок. Для цього варто бути уважним до тенденцій, гнучким та креативним, і першість в топових рейтингах не забариться.

Таблиця 1.2 – Восьми-етапна модель управління змінами в бізнес-організації Коттера

№	Назва етапів	Сутнісна характеристика
1	Підсилення відчуття терміновості	Розуміння часового обмеження і необхідності змін, викликає мотивацію та певний обов'язок до дій. Пояснюються поточні обставини та вимоги, що постають перед компанією.
2	Створення керівної команди	Застосування міждисциплінарного підходу до залучення талантів: об'єднання з різних відділів.
3	Представлення бачення змін	Висунення пропозицій та рішень, що допоможуть розв'язати існуючі проблеми
4	Комунікація	Відкритий діалог з метою донесення того, куди всі повинні рухатись; підбадьорення та забезпечення підтримки команди
5	Усунення перешкод	Подолання опору змінам та робота із ситуативними проблемами
6	Демонстрація прогресу	Перегляд та досягнення короткострокових цілей у змінах задля зміцнення духу та мотивування команди
7	Постійне вдосконалення	Регулярні зусилля в напрямку мети
8	Закріплення змін	Регулярні перевірки, відстеження прогресу та підтримка відкритої комунікації

Джерело: розроблено автором на основі [43]

Можливо іноді криза потрібна, аби як раніше вже не було. Так, американська компанія Kodak, що виробляє фотоапарати, плівку, штативи та інше обладнання, в один момент в минулому не впоралась із цифровою революцією та потрапила у стан банкрутства. І привело їх до цього страх змін та відповідальності перед можливими ризиками, в той час коли конкуренти активно впроваджували нові технології та займались виробництвом цифрових камер. Після набутого сумного досвіду, компанія зайнялась реструктуризацією свого бізнесу та вийшла згодом із банкрутства.

Додатковим прикладом бізнесу, що пережив кризу та віддав пріоритет здоров'ю гостей під час пандемії є міжнародна мережа готелів Marriott. Вони запровадили широкий спектр заходів для охорони здоров'я своїх гостей. Окрім того, що готелі відповідали державним нормам, так ще й зменшив занепокоєння клієнтів і захистив персонал [44]. Таким чином Marriott привабив клієнтів, що турбуються про своє здоров'я та підтримав репутацію як відповідального бізнесу.

Тож виграє той, хто адаптується. Серед вітчизняних прикладів стійкості в кризових умовах є українська медична лабораторія Ескулаб. Вона на початку 2022 року зазнала проблем із логістикою, оскільки реактиви для аналізів в більшості були європейськими. Згодом вони оптимізували ланцюги постачання з метою запобігання черг на кордоні, що значно пришвидшило процеси доставки. Крім цього, відділення були облаштовані генераторами та були створені додаткові відділи, що працюватимуть за будь-яких умов та за необхідності люди зможуть здати аналізи. За словами генерального директора, Дядюшко С., компанія перейшла на короткострокове планування та тепер кожен підрозділ володіє власним антикризовим планом [45].

Отже, розуміння та аналіз кризових явищ дають можливість бізнес-організаціям знаходити підходи для адаптації. Завдяки готовності до змін та розвитку навички пристосування, вони здатні не тільки залишатись конкурентоздатними, а й процвітати надалі.

1.3 Особливості адаптації управління персоналом бізнес-організації до кризових явищ

Перебіг кризових процесів багато в чому залежить від якості управління бізнес-організацією, в особливості її найціннішим ресурсом – людьми. Аналітичні дані американської компанії Glassdoor засвідчують, що в компаніях, де налагоджений процес адаптації, показник утримання нових співробітників зростає на 82%, а показник продуктивності також понад 70%.

За зазначеної раніше пандемії COVID-19, на ринку праці збільшився рівень безробіття, з'явилась можливість гібридної роботи та частково скорочений робочий день. До того ж, підсвітилися такі проблеми, як гендерна нерівність та нерівність у доходах, що безпосередньо впливає на працівників та додає задач

менеджерам по роботі з персоналом. Та дослідниками було виявлено, що зменшення витрат на людський ресурс у короткостроковій перспективі ускладнює надалі адаптацію, відновлення та розвиток після нестабільних обставин [46].

За даними ООН, в перші три тижні повномасштабного вторгнення з України виїхали майже 3 млн громадян. Серед них велика кількість людей працездатного віку та жінок, в той час як більшість чоловіків були мобілізовані або пішли захищати країну добровільно [47].

Тож бізнеси останні 3,5 роки значною мірою окрім нестабільності страждають ще від нестачі робочих рук, втрат кваліфікованих спеціалістів, мінливою поведінкою споживачів, дисбалансом попиту та нових вимог ринку. І з врахуванням актуальних проблем, важливість ефективного управління та утримання персоналу стає ще вагомішою.

Кожному співробітнику важливо відчувати свою приналежність до команди і досягається це першочергово шляхом адаптації. Швидкість пристосування команд до мінливих умов залежить від менеджерів на всіх рівнях. Отже, ті компанії будуть з меншим ризиком плинності кадрів, в яких менеджери з розвиненими лідерськими якостями. Керування процесом АП націлене на:

- зменшення плинності серед нових співробітників;
- скорочення часу на пристосування до нових вимог;
- послаблення ступеня невизначеності у робітників;
- підвищення задоволеності роботою;
- формування хорошого враження про колективу та компанію;
- покращення продуктивності роботи працівників [48].

Керівництво в даному випадку грає вирішальну роль, аби вдало пристосувати як нових робітників, ознайомити їх, зробити все можливе щоб утримати гідні таланти і працювати з існуючими робітниками в умовах невизначеності. Лідери та їхня ефективна взаємодія із кадрами виступають рушійною силою для бізнес-організацій в період труднощів. Вони власним

прикладом можуть стабілізувати обстановку та додавати впевненості членам команд, віри в можливість подолання проблем разом [49].

Намагаючись зберігати ефективне функціонування процесів всередині організації, так званий HR-менеджер або спеціаліст по роботі з персоналом все одно може стикатися із рядом викликів (рисунок 1.4).

Виклики, що постають в процесі УП:	<u>Важкі працівники</u>
	<u>Мотивування працівників</u>
	<u>Зниження рівня продуктивності</u>
	<u>Погана командна робота</u>
	<u>Бути в курсі ринкових змін та тенденцій</u>
	<u>Сумніви команди в прозорості управління</u>
	<u>Уникнення роботіниками зворотнього зв'язку</u>
	<u>Балансування робочого навантаження та часових рамок</u>

Рисунок 1.4 – Виклики для менеджерів в процесі управління персоналом

Джерело: розроблено автором на основі [51]

Також не останнє місце займають чинники, що впливають на адміністрування кадрів (рисунок 1.5). Їхнє розуміння дає можливість прогнозувати та працювати з ними на користь організації, поміж них виокремлюють такі групи:

- внутрішні: культура, структура, розмір організації, стиль керівництва, склад персоналу;
- зовнішні: економічні умови, конкуренція, законодавча база, військово-політична ситуація в країні;
- індивідуальні: навички, особисті якості працівників, мотивація та інтереси [23].

За опитуванням, проведеним Deloitte у 2022 році, серед глобальних викликів спостерігаються такі тенденції:

- 71% керівників компаній помітили суттєву нестачу кадрів ;
- 38% міленіалів та 46% зумерів у світі часто відчують стрес або тривогу;
- кожен третій представник молоді не відчуває фінансової безпеки та знаходиться в пошуку роботи [22].



Рисунок 1.5 – Фактори впливу на персонал за 2021-2023 рр

Джерело: [21]

Описані чинники мають безпосередній вплив на процес УП і диктують нові вимоги, відповідно до яких, керівники та працівники зобов'язані адаптуватися в процесі.

За допомогою різноманітних підходів, можливо екологічно справлятися із зазначеними вище викликами та разом з тим покращувати рівень компетентності працівників.

В періоди кризових явищ, пріоритети можуть змінюватись, люди будуть іншими під впливом стрес-факторів та відповідно можуть змінюватись цілі бізнес-організацій. Спеціалісти по роботі з персоналом налагоджують процеси та виконують ряд важливих функцій, серед яких:

- забезпечення співробітників необхідними ресурсами та інструментами для підтримки продуктивної роботи за умов віддаленої роботи;
- вибудовування комунікації: донесення точної інформації для підтримки довірливих стосунків, розробка планів про зміни та заходи безпеки, підтримка емоційного стану;
- уважне ставлення до проблем пов'язаних із вмотивованістю та балансом між роботою та особистим життям;

- адаптація УП: узгодження стратегій із новоствореними умовами, підтримка програм для навчання, підвищення кваліфікації або перепідготовки, розробка інноваційних підходів до оцінки діяльності персоналу;
- робота з упередженнями, гарантія прийняття справедливих рішень;
- усвідомлення отриманого досвіду, підтримка нових практик, стимулювання інновацій [50].

З метою досягнення високих показників утримання персоналу, менеджери займаються підбором якісних методів керування процесом адаптації. Серед сучасних підходів до управління та розвитку розрізняють: welcome та командні тренінги, кейси, наставництво, коучинг, занурення, E-learning (цифрове засвоєння знань), корпоративний PR, командна взаємодія та самонавчання. Більш детальна їхня характеристика представлена у Додатку Ж.

Стосовно стратегій УП, що можуть наблизити компанії до успіху, загальні рекомендації зводяться до: планування та розвитку штатів, робота із мотивацією та наслідками стресу працюючого складу, забезпечення внутрішніх комунікацій, продуктивне лідерство, піклування про безпеку, розвиток гнучкості та управління змінами.

Один із інструментів HR-менеджера є оцінка реалізованих заходів з адаптації. Наразі для організацій характерні три підходи до визначення їх результативності [54]:

- 1) Оцінка через задоволеність: нового працівника роботою та задоволеність компанії внеском працівника. Частіше всього відбувається це шляхом анкетування, де збираються чесні відповіді та на основі отриманих відповідей розраховуються необхідні підприємству індекси, на кшталт «інтересу до роботи» або «задоволеністю професією».
- 2) Оцінка через об'єктивні та необ'єктивні показники ефективності. Об'єктивні – ті, що характеризують роботу в залежності від участі працівників в окремих сферах. Їх же поділяють на підгрупи:

професійна (те, на скільки кваліфікація робітника підходить вимогам організації), соціально-психологічна (відповідність поведінки робітника нормам), психофізіологічна (ступінь втоми працівника, стійкість до стресу). Суб'єктивні в свою чергу дають зрозуміти те, як працівник здатен оцінити себе, свої можливості, його ставлення до умов праці, команди та керівництва.

- 3) Інтегрована система. Вона зосереджена на аналізі впливу критеріїв ефективності на всі процеси. Цей метод дає розуміння стратегічних цілей організації та участі робітників.

Розглянемо нижче добірку актуальних трендів у сфері управління кадрами:

- режим віддаленої роботи, що дасть можливість розвитку технічних можливостей, зменшенні витрат на приміщення та залучення людей без прив'язки до місцезнаходження;
- використання потенціалу метавсесвіту: віртуальні заходи, більша взаємодія онлайн, пристосування та навчання працівників;
- підтримка психологічного стану працівників, розробка програм для підтримки морального стану;
- застосування штучного інтелекту для підбору та аналізу кандидатів [55];
- підвищення кваліфікації або ж повна перекваліфікація кадрів;
- синергія людей і технологій для переосмислення бізнесу;
- комплексний підхід до вирішення питань [56].

Отже, успішна адаптація персоналу відіграє важливу роль в успіху бізнес-організацій. Сучасні підходи до управління персоналом в більшості зосереджені на благополуччі робітників, розвитку нових навичок та залученні технологій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СУШИЯ» ТА РОЗРОБЛЕННЯ ЗАХОДІВ З АДАПТАЦІЇ ЙОГО ПЕРСОНАЛУ ДО КРИЗОВИХ ЯВИЩ

2.1 Характеристика господарської діяльності ТОВ «Сушия»

Мережа ресторанів японської кухні «Сушия» є найбільшою в Україні. На ринку існує вже близько 18 років та об'єднує 23 ресторани, в тому числі 18 у Києві, 1 в Борисполі, 1 в Бучі, 1 в Сумах, 1 у Буковелі та 1 у Львові. Щомісяця вони обслуговують понад 300 тисяч гостей.

ТОВ «Сушия» діє на ринку громадського харчування та основний вид її діяльності полягає в наданні послуг громадського харчування в спеціалізованих місцях, 56.10 Діяльність ресторанів надання послуг мобільного харчування. Інші види діяльності мережі:

- 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками;
- 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах;
- 56.21 Постачання готових страв для подій;
- 73.11 Рекламні агентства [67].

Сама компанія зазначає, що те, скільки людей їх обирають щодня та їхнє визнання полягають в кропіткій роботі, навчанні на помилках та постійному вдосконаленні. До складових успіху мережі відносять: авторське меню, свіжі продукти, систему ХАССП, увагу до гостей, майстерність кухарів-сушистів та якісний сервіс.

ТОВ «Сушия» входить в групу компаній USG Holding, її засновниками та власниками є американці з українським походженням – Майкл Дон та Бені Голані. В інтерв'ю вони зазначають, що завжди відкривали ресторани з фокусом на

самобутності напрямку кухні певної країни, що їм самим подобалась [60]. Втілення різних кухонь світу з увагою до деталей дійсно можна відчувати в кожному із закладів холдінгу, в який ще входять: il Molino, Sam`s Steak House, Tbiliso, Jacky China, Dom№10.

Про те, як змінилась сфера громадського харчування за 2023 році, року від початку повномасштабного вторгнення та кризового становища, було досліджено журналом Forbes (рисунок 2.1). В дослідженні приймали участь близько 5000 тисяч закладів по Україні. Та було виявлено, що виторг закладів зріс на 30% в порівнянні із 2022 роком, відвідуваність на 10%, а середній чек збільшився на 18%. В сегменті ресторанів виручка зросла на 37%, відвідуваність на 11%, а середній чек на 23% [61].

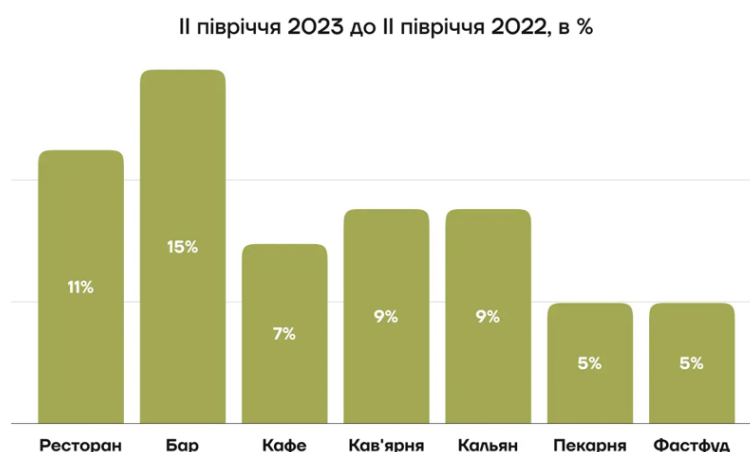


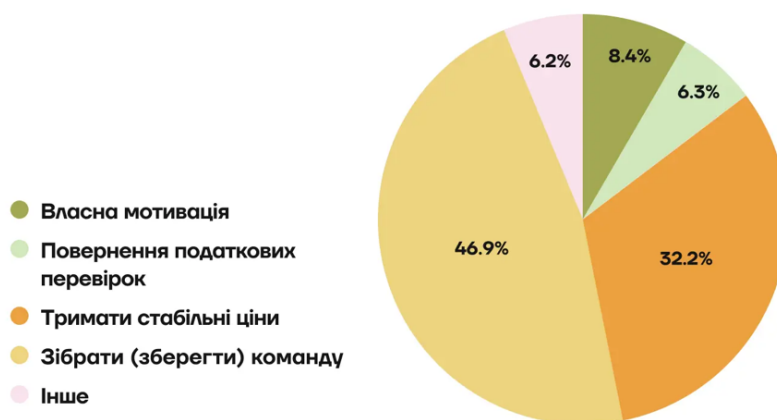
Рисунок 2.1 – Зміни у відвідуваності закладів у 2022-2023 рр.

Джерело: [61]

Серед складнощів, власники виділили: власну мотивацію, пошук та утримання робітників, стабілізація цін на страви, розбірки з податковими перевітками, низькі продажі та зміна поведінки клієнтів (рисунок 2.2).

Незважаючи на перешкоди, компанія залишається соціально-відповідальною та завжди приймає участь у добробуті країни. ТОВ «Сушия» визнана одним із найбільших платників податків України. В умовах воєнного стану, мережа регулярно допомагає ЗСУ (збройні сили України), нещодавно доєдналась до збору на РЕБ (радіоелектронна боротьба) та комплектацію для

певних бригад. Також ініціювали підтримку дітей, що постраждали від війни та передають частину коштів з продажу еко-паличок в благодійний фонд.



Дані анонімного анкетного опитування рестораторів зі всіх регіонів України, грудень 2023.

Рисунок 2.2 – Виклики для рестораторів у 2023 році

Джерело: [61]

Меню ресторанів ТОВ «Сушия» різноманітне, концептуальне та регулярно оновлюється в залежності від сезону. Включає наступні категорії: закуски, суші, роли, салати, супи, гарячі страви, бізнес-ланчі, десерти та напої.

Інтер'єр закладів в більшості схожий, виконаний у спокійних тонах з домінуючими зеленим та помаранчевим кольорами, декором у вигляді великих риб та світлодіодної підсвітки. Директор зазначає, що зелений для них це є васабі, а помаранчевий – імбир. Додаючи ще, що відтінки були обрані, спираючись на психологію та сприйняття. Так, помаранчевий зазвичай асоціюють із радістю, а зелений із спокоєм, що дає можливість затриматись в закладах «Сушия» та насолодитись стравами.

Для підтримки репутації як ресторану із японською кухнею, де значну частину складає термічно необроблена риба, дуже важливим фактором є добротноість сировини. Компанія має налагоджені логістичні зв'язки, вони співпрацюють із надійними постачальниками та безупинно контролюють якість інгредієнтів. Так, наприклад, вже довгий строк рис імпортується із Японії, лосось із Норвегії, лапша з Китаю та соуси з Європи. Крім того, ТОВ «Сушия» вже понад 7 років має власний заготівельний цех у Київській області, де виготовляють вершковий сир та полуфабрикати. Це дає можливість оптимізації час персоналу

при приготуванні, зменшення витрати на ресторан та збереження демократичних цін.

Перейдемо до маркетингової діяльності та розглянемо як бізнесу вдається торгувати без надлишку. Секрет полягає в плануванні та налагодженні зв'язків з партнерами. Задля підтримки конкурентоспроможності бізнес-організації, маркетингові відділи займаються політикою ціноутворення. Вони відслідковують ситуацію на ринку, серед конкурентів та постачальників, притримуючись стратегічних цілей компанії. Балансуючи собівартість товару із націнкою та не забуваючи про інші витрати, як оренда, електроенергія та зарплата, аби мати прибуток. Таким чином, після аналізу ринку, налагоджується комунікація із постачальниками.

Ціноутворення кожної позиції з меню починається з визначення собівартості відповідно до цін товару за технологічними картами, додаючи потім 20% ставку ПДВ. У випадку сезонних продуктів, таких як: авокадо, лайм та лимон, ціна є нестабільною. Відділи логістики займаються переліками продуктів та комунікують із постачальниками, домовляючись про стабільні ціни на певний період.

У будь-якому ресторані важливим показником ефективності продажів є середній чек (середня сума по всіх замовленнях). Стимулювання продажів, а тим самим залучення гостей в мережі здійснюється за рахунок спеціальних пропозицій та розіграшів. Адже люди більш схильні купувати щось по акції. Серед актуальних в мережі – 15% знижка в день народження, 10% на самовиніс, акційні набори та роли в подарунок від певної суми.

Неможливо мати бізнес та обходитись без конкурентів. Ресторанна ж галузь насичена суперниками. І хтось за умов конкуренції буде здаватись, а хтось вбачатиме у цьому зріст та розвиток. Тож для порівняння, на основі відкритих джерел закладів, змоделюємо карти стратегічних груп конкурентів ТОВ «Сушия» за параметрами середній чек – географічне охоплення та асортимент меню – географічне охоплення (рисунки 2.3, 2.4).

Проаналізувавши конкурентів за такими факторами, як середній чек та географічне охоплення, нами були зроблені висновки про те, що мережеві заклади, як «Сушия», «Menya Musashi» та «Євразія» мають середню ціну на ринку японської кухні. Це може бути пов'язано з більшими об'ємами продажів та ефективнішими розподілом ресурсів.

Вартість класичних ролів «філадельфія» в середньому складає – 340 грн, а «каліфорнія з лососем» - 330 грн. Вони можуть мати більшу кількість клієнтів за рахунок тривалого існування на ринку, впізнаваності бренду та кількості прихильників. В очах потенційних гостей, «Сушия» та «Menya Musashi» матимуть більш виграшну позицію з боку видержаного концептуального меню та середньої ціни на ринку, в той час як «Євразія» може охоплювати більшу частину аудиторії, маючи страви не тільки азійської кухні, а й європейської.

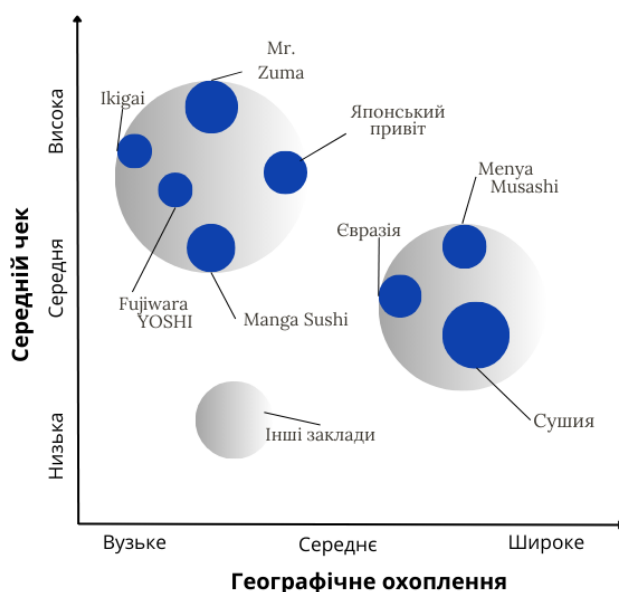


Рисунок 2.3 – Карта стратегічних груп конкурентів ТОВ «Сушия» за параметрами середній чек та географічне охоплення

Джерело: розроблено автором

У випадку поодиноких закладах, як «Японський привіт», «Ikigai», «Manga Sushi», «Mr. Zuma», «Fujiwara YOSHI» вартість страв буде вище через низку факторів: вищий рівень сервісу, менш вигідні умови від постачальників через інші обсяги, менший обсяг продажів та відповідно значно більші витрати.

Здійснивши аналіз конкурентів за такими факторами, як асортимент меню та географічне охоплення, лідерами виявились «Євразія» та «Menya Musashi». Охоплюючи декілька локацій та маючи широкий асортимент страв на вибір, вони можуть приваблювати та задовольняти велику кількість відвідувачів та відповідно мати більший грошовий потік.

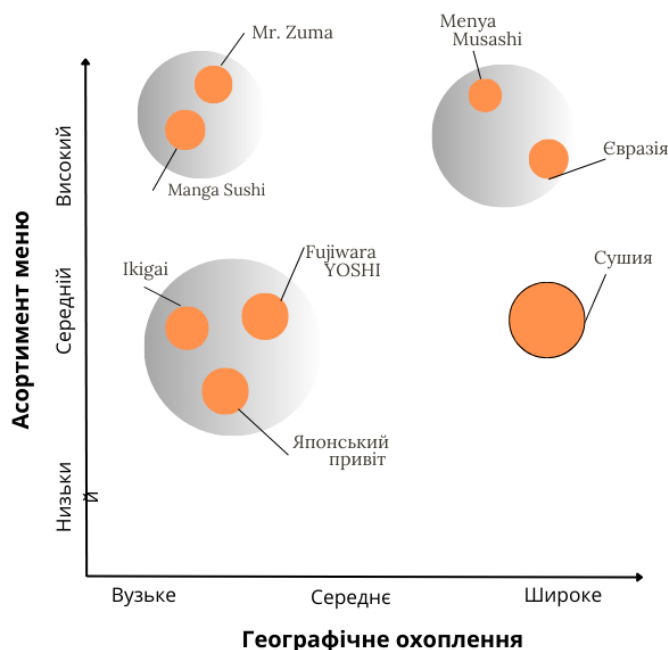


Рисунок 2.4 – Карта стратегічних груп конкурентів ТОВ «Сушия» за параметрами асортимент меню та географічне охоплення

Джерело: розроблено автором

Поодинокі заклади «Японський привіт», «Ikigai» та «Fujiwara YOSHI» мають середній асортимент меню. Ресторани «Manga Sushi» та «Mr. Zima» володіють широким асортиментом меню. Мережа ресторанів «Сушия» має середній асортимент меню, тим самим мінімізуючи зусилля, витрати на ресурси та можливі операційні ризики.

Наразі прямим мережевим конкурентом для ТОВ «Сушия» можна виділити «Menya Musashi». З метою залучення ще більшої кількості клієнтів та ознайомлення постійних гостей із новинками, мережа ресторанів «Сушия» могла б звернути на такі позиції з меню конкурента, як: «рамен» та «такоякі», що могли б збільшити кількість зацікавлених відвідувачів. Крім того, конкуренти

відрізняються наявністю цифрової інновації – мобільного додатку із бонусами, що могло б привабити як робітників, так і клієнтів.

Перейдемо до фінансового стану та результатів ТОВ «Сушия». Почнемо з аналізу отриманого чистого доходу від реалізації продукції (товарів/робіт/послуг) та аналізу валового прибутку в період з 2021 по 2023 роки (таблиця 2.1).

На кінець 2023 року з таблиці помітно значне падіння доходів на 31,55%, порівняно з 2021 роком. Що може свідчити про зменшення фінансових ресурсів для покриття витрат та зобов'язань, а також проблеми з подоланням критичних умов. Але це також можна пояснити зовнішніми умовами, що склалися після початку повномасштабного вторгнення у 2022 року, масовою міграцією населення та інфляцією.

Таблиця 2.1 – Чистий дохід та валовий прибуток ТОВ «Сушия» за 2021-2023 роки, тис.грн

Показники	Роки			Абсолютний приріст		Відносний приріст, %		
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022	2023/2021
Чистий дохід, тис. грн.	305 335,6	468 416,6	209 008,7	163 080,8	-259 407,7	53,41	-55,38	-31,55
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	62 116,8	122 922,6	94 653,6	60 805,8	-28 269	97,89	-23	52,38

Джерело: розроблено автором на основі Додатку 3

Валовий прибуток, на відміну від чистого прибутку є додатнім, що вказує на ефективну організацію операційних процесів. Внаслідок чого створюються додаткові фонди, які допомагають при розподілі витрат. А отже менеджери здатні ефективно використовувати фінансові ресурси для досягнення цілей організації.

Активи ТОВ «Сушия» у 2023 році склались на 55,06% з необоротних та на 45,71% з оборотних (таблиця 2.2).

Те, що частка оборотних активів є меншою за необоротні, говорить про високу фінансову гнучкість та здатність бізнес-організації змінювати фокус з певних операційних процесів задля успішної адаптації в складні часи. Тобто, за

умови зниженого попиту, вона зможе швидко направляти необоротні активи в розвиток.

Таблиця 2.2 – Структура активів ТОВ «Сушия» за 2021-2023 роки

Показники	Роки			Абсолютний приріст		
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2023/2021
Незавершені капітальні інвестиції	0,09	0,01	0	-0,08	-0,01	-0,09
Основні засоби	46,25	52,14	55,06	5,89	2,92	8,81
Необоротні активи	46,34	52,16	55,06	5,82	2,9	8,72
Виробничі запаси	0,06	0,26	1,27	0,2	1,01	1,21
Готова продукція	0,06	0,17	0,77	0,11	0,6	0,71
Запаси	0,11	0,43	2,03	0,32	1,6	1,92
Дебіторська заборг-ть за продукцію, товари, роботи, послуги	8,77	16,03	11,87	7,26	-4,16	3,1
Дебіторська заборг-ть за розрахунками з бюджетом	0,23	0,16	0,18	-0,07	0,02	-0,05
Інша поточна дебіторська заборг-ть	32,85	18	14,25	-14,85	-3,75	-18,6
Гроші та їх еквіваленти	3,59	3,66	8,16	0,07	4,5	4,57
Витрати майбутніх періодів	6,25	3,96	5,77	-2,29	1,81	-0,48
Інші оборотні активи	1,91	5,76	3,46	3,85	-2,3	1,55
Оборотні активи	53,71	47,84	45,71	-5,87	-2,13	-8
Баланс	100	100	100	0	0	0

Джерело: розроблено автором на основі Додатку 3

На 2021 рік ситуація виглядала зовсім інакше, оборотні активи в 53,71% та необоротні 46,34%. Значить, ми можемо відмітити зусилля, яке зробило товариство з обмеженою відповідальністю «Сушия», ставши більш адаптивним, переглянувши активи та обравши більш гнучкі фінансові стратегії в останні нестабільні 2 роки.

Однією з ознак економічної категорії є відносний показник рентабельності, котрий вказує на ефективність реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). У

випадку нашої бізнес-організації, рентабельність виросла майже втричі, в порівнянні із 2021 роком, коли показник складав 26%.

Таблиця 2.3 – Динаміка показника рентабельності ТОВ «Сушия» за 2021-2023 роки

Показники	Роки		
	2021	2022	2023
Чистий дохід, тис. грн.	305335,6	468416,6	209008,7
Собівартість, тис. грн	243218,8	345493,8	114355,1
Рентабельність, %	26	36	83

Джерело: розроблено автором на основі Додатку 3

Тож, можна стверджувати про раціональне управління витратами на виробництво та реалізацію, вдалу політику ціноутворення.

Далі розібратись із тим, як бізнес-організація виконує зобов'язання перед іншими залученими сторонами: кредитори, постачальники, працівники, допоможуть показники ліквідності (таблиця 2.4).

Для цього скористаємось наступними формулами:

Коефіцієнт поточної ліквідності = Оборотні активи/Поточні зобов'язання і забезпечення;

Коефіцієнт швидкої ліквідності = (Оборотні активи – Запаси)/Поточні зобов'язання і забезпечення;

Коефіцієнт абсолютної ліквідності = Гроші та їх еквіваленти/Поточні зобов'язання і забезпечення;

Таблиця 2.4 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «Сушия» за 2021-2023 роки

Показники	Рік			Нормативне значення	Абсолютний приріст		
	2021	2022	2023		2022/2021	2023/2022	2023/2021
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,39	0,39	0,44	>1	0	0,05	0,05
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,39	0,38	0,42	0,6-0,8	-0,01	0,04	0,03
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,03	0,08	>0	0	0,05	0,05

Джерело: розроблено автором на основі Додатку 3

Задля зменшення ризиків в умовах невизначеності, менеджерам важливо слідкувати за балансом між оборотними активами та короткостроковими джерелами фінансування. Судячи з показника поточної ліквідності 0,44 грн, що є меншим за нормативний, у компанії можуть виникати труднощі із оплатою зобов'язань. Так само коефіцієнт швидкої ліквідності менший від норми, у бізнес-організації припадало 0,42 грн оборотних активів, які можливо було б реалізувати на ринку.

Охарактеризувавши ТОВ «Сушия», проаналізувавши його маркетингову та фінансову складову, слід визначитись із чинниками внутрішнього та зовнішнього середовища, що також мають вплив на діяльність компанії (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз ТОВ «Сушия»

Сильні сторони	Оцінка	Вага	О*В	Слабкі сторони	Оцінка	Вага	О*В
-багаторічний впізнаваний бренд	10	0,2	2	-плинність персоналу	7	0,3	2,1
-велике географічне охоплення	10	0,2	2	-нестача кваліфікованого персоналу	6	0,2	1,2
-авторське меню	7	0,1	0,7	-відсутність дитячого меню	4	0,2	0,8
-наявність спеціальних пропозицій	10	0,2	2	-недостатньо висока якість обслуговування	6	0,3	1,8
-сучасний інтер'єр	9	0,1	0,9				
-соціальна залученість	10	0,1	1				
Всього	56	1,0	8,6	Всього	23	1,0	5,9
Можливості	Оцінка	Вага	О*В	Загрози	Оцінка	Вага	О*В
-збільшення частки ринку за рахунок додавання різних азійських кухонь	6	0,2	1,2	-зміни у споживацьких вподобаннях	7	0,2	1,4
-вихід на закордонний ринок	5	0,2	1	-політична та економічна нестабільність	6	0,2	1,2
-співпраця з блогерами та інфлюенсерами	8	0,3	2,4	-зниження купівельної спроможності клієнтів	8	0,3	2,4
-впровадження технологічних рішень	10	0,3	3	-поява сильних мережевих конкурентів	6	0,1	0,6
				-зростання цін на ресурси	7	0,2	1,4
Всього	29	1,0	7,6	Всього	39	1,0	7

Джерело: розроблено автором разом з експертною групою ТОВ «Сушия»

Серед сильних сторін бізнес-організації слід виокремити багаторічний бренд, велике географічне охоплення, спеціальні пропозиції та небайдужість до соціальних питань.

Явними недоліками є плинність кадрів, нестача кваліфікованого персоналу та недостатньо високий рівень сервісу. Загрози ж в більшості пояснюються нестабільним становищем в країні в цілому. Сформулювавши актуальні слабкі сторони та виклики, ми можемо обрати запобіжні заходи для утримання персоналу та більш вдалого управління ним, що будуть зазначені у частині 2.3.

Поміж впливових на успіх компанії можливостей, ми виділили впровадження нових технологічних рішень з метою зменшення витрат та часу робітників в подальшому, а також співпрацю з блогерами для охоплення більшої кількості аудиторії.

В таблиці 2.5 очевидно переважають фактори сильних сторін та потенційних можливостей для бізнес-організації, з оцінками 8,6 та 7,6 відповідно. Це може говорити про сильну позицію компанії на ринку та шанс більш далекоглядного, інноваційного розвитку.

Отже, ТОВ «Сушия» протягом тривалого часу підтримує незмінні правила гостинності, високих стандартів приготування японської кухні, поваги до партнерів та ефективності бізнес-процесів. Для того, щоб надалі запобігти погіршенню відносини із постачальниками, не втратити довіру робітників та свою репутацію, компанії слід звернути увагу на показники ліквідності та вчасно виконувати зобов'язання.

2.2 Аналіз управління персоналом ТОВ «Сушия»

Ми вже визначали в першому розділі те, що метою управління персоналом є забезпечення найбільш ефективного використання людського ресурсу та

відданості спільній справі. Як вже зазначалось, в мережу «Сушия» входить 23 ресторани по Україні, але особливості управління персоналом ми будемо розглядати на прикладі одного ресторану у Києві за адресою Кільцева дорога 1.

Мистецтво сучасних лідерів полягає в тому, щоб об'єднати мотиви окремих особистостей і цілі компанії. Сам співвласник мережі ресторанів «Сушия» Майкл Дон, вважає, що не можна вважати людей за ресурс, коли вони заробляють тобі гроші. Він каже про те, що ресурс є знеособленим: сьогодні один управлінець, завтра інший, ви їх змінюєте як рукавички, коли вони перестають виконувати свій функціонал. Але додає, що в разі того, коли особа стає твоїм однодумцем, тобто перетворилась на цінний актив, її слід утримувати всіма силами [60].

ТОВ «Сушия» всі ці роки неупинно працює над покращенням всіх своїх напрямків, підтверджуючи авторитет роботодавця, що цінує та займається розвитком свого особового складу.

Одним з необхідних елементів, що забезпечує ефективну діяльність персоналу та узгодженість дій є організаційна структура (рисунк 2.5). На прикладі ресторану «Сушия» за адресою Кільцева дорога 1, ми визначили та змоделювали ієрархічну організаційну структуру. Директору ресторану підпорядковуються три відділи: виробничий, маркетинговий та фінансовий.

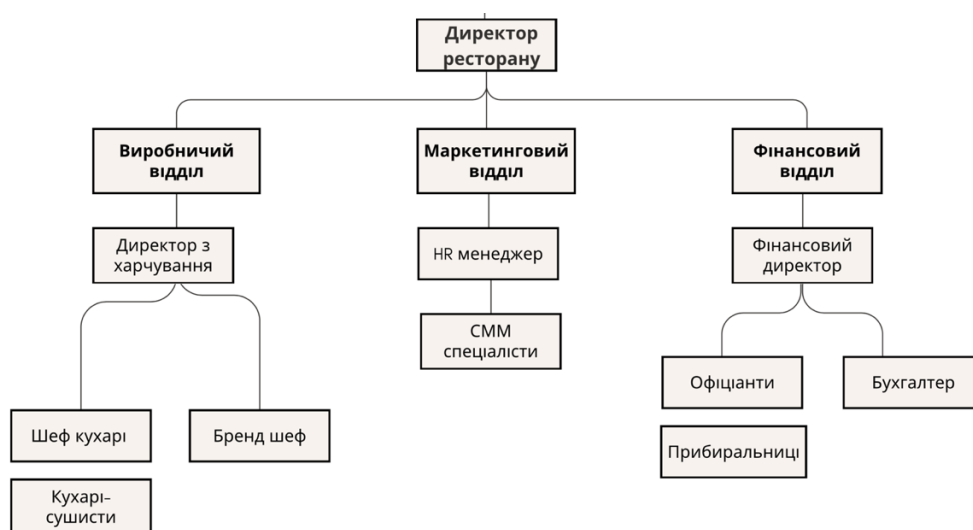


Рисунок 2.5 – Організаційна структура ресторану «Сушия»

Джерело: розроблено автором разом з експертною групою ресторану «Сушия» за адресою Кільцева дорога 1

Бажаючи вплинути на якість знань та навичок персоналу, бізнес-організація інвестує у власні програми підготовки. Одним з проєктів, була програма «Майстерня лідерів», розроблена у 2013 році, що готувала та розвивала персонал на посаду менеджерів всередині компанії. Ця ініціатива стосувалась не тільки працівників мережі «Сушия» та викладали її старші керівники ресторанів з багаторічним досвідом. За два роки існування програми, ресторани Києва на 94% були забезпечені управлінцями, частина з яких стали директорами.

У 2015 році було проведено 40 шкіл офіціантів та 66 шкіл кухарів, навчено близько 1000 нових робітників. Зусилля були виправдані, в тому ж році мережа посіла друге місце в рейтингу кращих роботодавців України, по версії журналу «Фокус».

Процес планування кадрів починається із окреслення впливу цілей організації на персонал, надалі визначаються їхні знання та навички, після чого розробляється безпосередній план дій для закриття очікуваних потреб, як зі сторони бізнесу, так і в інтересах людей.

Відповідно до 24 статті КЗпП (Кодексу законів про працю), працівник не може бути допущений до роботи без укладання трудового договору. Наразі, в умовах воєнного стану, відповідно до Закону роботодавці можуть укладати строкові договори з новими працівниками, що впливає на оперативне залучення нових працівників до роботи та усунення кадрового дефіциту [52].

На основі розміщених компанією «Сушия» вакансій, ми сформулювали ряд вимог, які очікують роботодавці:

- любов до людей та своєї роботи;
- вміння працювати в команді;
- пунктуальність;
- комунікабельність;
- підтримка чистоти на робочому місці;
- бажання навчатися та розвиватися.

Натомість, пропонують офіційне працевлаштування, стабільну заробітну плату, позмінний графік, професійне керівництво, навчання, дружню атмосферу, безкоштовне харчування, корпоративні заходи та можливість кар'єрного росту.

Самі працівники закладів у місті Київ, підтверджують стабільну виплату зарплати, взаємоповагу в колективі та можливість підйому по кар'єрних сходах.

Після проходження співбесіди із рекрутером та позитивного схвалення, новачок отримує направлення на певний ресторан за його бажанням або потребою ресторану в працівниках. Надалі процесом онбордінгу, тобто знайомством із рестораном, його робочим місцем та правилами займається старший менеджер.

Безпосередньою адаптацією та навчанням нового робітника в залежності від посади, займається відповідна вповноважена особа: старший офіціант, старший бармен, кухар-технолог або менеджер. Для відслідковування процесу адаптації, людина, що навчає діє за відповідним сценарієм адаптації та робить нотатки стосовно того, наскільки новачок все сприймає та як себе поводить в команді. Так, протягом двох тижнів, кожного дня доповідається менеджеру про те, чого навчився робітник та як проходить його пристосування. За умови того, що працівник підходить компанії та компанія бачить його інтерес до роботи та потенціал, починається повноцінна робота.

Незважаючи на старання компанії, іноді виникають зовнішні фактори, що впливають на всю її діяльність. Розглянемо те, як змінювалась чисельність персоналу ТОВ «Сушия» за останні роки у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Чисельність робітників ТОВ «Сушия» за 2021-2023 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення	Темпи росту, %
	2021	2022	2023	2021/2023	2021/2023
Середньооблікова кількість працівників	651	467	391	260	60

Джерело: розроблено автором на основі [65]

Таким чином, кількість персоналу зменшилась більше ніж в півтора рази. Однією з причин таких цифр є закриття закладів, зокрема у Києві, Вінниці, Дніпропетровську та Харкові, через низьку рентабельність.

Крім того, фактор воєнного стану в Україні, який спричинив масове переміщення населення за кордон та мобілізацію чоловіків на початку 2022 року. Кількість тих, хто емігрував у 2023 році стала ще більшою. Частина співробітників товариства з обмеженою відповідальністю «Сушия» виїхали в безпечніші місця перебування, частина чоловіків стала на оборону України і компанія продовжує виплачувати їм зарплату.

Керівники закладів «Сушия» зазначали, що найскладніше втримати вдається працівників на позиції офіціант. По-перше, це пояснюється віковою характеристикою, в більшості закладів мережі, вік офіціантів різниться від 18 до 30. Це є той період, коли молоді люди навчаються та не мають змогу повноцінно працювати, коли вони в пошуку себе та не затримуються на одному місці надовго.

По-друге, незначні вимоги до вакансії, на відміну від кухаря чи касира, що полегшує процес влаштування на роботу, дає можливість швидшого заробітку та кар'єрного росту надалі.

Серед основних причин руху персоналу управлінці виокремлюють:

- звільнення за власним бажанням працівника;
- особу переводять на іншу посаду або організацію;
- звільнення за порушення норм або правил поведінки;
- фактор сезонності (літо);
- мобілізація.

Окрім програм навчання та отримання досвіду в робочому середовищі, в мережі ресторанів «Сушия» регулярно проводять ряд тренінгів, як для новачків, так і для працівників з досвідом (рисунок 2.6).

Зазначені на малюнку тренінги направлені на ознайомлення із компанією та сферою роботи. Співробітники мають змогу дізнатися про правила поведінки всередині колективу та з гостями, вивчати продукти, що використовуються в роботі, пізнавати нове та підвищувати свою кваліфікацію. Окрім навчання, ці тренінги неодмінно об'єднують команди та дають змогу знайти собі друзів під час відвідування.

Декілька раз на рік роблять дегустацію оновленого меню для працівників, щоб вони розуміли смаки страв, могли краще описувати гостям та залишати свої коментарі, ідеї по покращенню. Додатково два рази на рік проводяться виїзні корпоративні заходи окремими ресторанами, де всі мають змогу відпочити своїм колективом.



Рисунок 2.6 – Тренінги для персоналу ТОВ «Сушия»

Джерело: розроблено автором

Для того, щоб виявити рівень задоволеності персоналу робочими умовами, взаємини із керівництвом, вмотивованість та можливість зростання, нами було проведено анкетне опитування серед працівників ресторану у Києві (таблиця 2.7).

Серед переваг компанії в управлінні персоналом можна відмітити те, що перш за все більшість опитуваних задоволені умовами роботи, їхній функціонал використовується найкращим чином та вони знають в якому напрямку слід рухатись для досягнення організаційних цілей. Також за останній рік велика кількість працівників мала можливість опанувати нові знання.

Вищому керівництву слід звернути особливу увагу на те, що:

- 30% працівників не задоволені атмосферою в колективі;

- у 50% працівників не запитують про життєві події та потреби, 20% залишаються без уваги менеджерів;
- 30% співробітників залишаються без зворотного зв'язку.

Таблиця 2.7 – Опитування персоналу задоволеністю умов праці у ТОВ «Сушия».

Запитання	Відповіді респондентів у %
Чи можете Ви сказати про задоволеність своєю роботою? -так -частково -ні	70 20 10
Чи маєте Ви чіткі цілі, поставлені вашим керівником? (я знаю чого від мене очікують на роботі) -так -частково -ні	80 20 0
У Вас є всі ресурси для якісного виконання роботи? -так -частково -ні	80 20 0
Чи маєте Ви чіткі цілі, поставлені вашим керівником? (я знаю чого від мене очікують на роботі) -так -частково -ні	80 20 0
У Вас є всі ресурси для якісного виконання роботи? -так -частково -ні	80 20 0
Чи комфортний для Вас клімат в колективі? -так -частково -ні	50 30 20
Мій функціонал – найкраще застосування моїх сильних сторін в компанії -так -частково -ні	70 20 10
Я отримував похвалу за хорошу роботу за останній місяць (мій керівник дякував чи хвалив мене за хорошу роботу усно/письмово) -так -частково -ні	40 10 50

Продовження табл. 2.7

Запитання	Відповіді респондентів у %
Мій керівник піклується про мене (ставить питання як у мене справи, цікавиться що у мене відбувається, запитує про потреби) -так -частково -ні	30 50 20
За останній рік у мене була можливість навчитись нового на роботі (я відвідав тренінги/отримав нові обов'язки) -так -частково -ні	70 0 30
За останні пів року було обговорено мій прогрес (мій керівник спілкувався зі мною стосовно прогресу досягнення цілей, надавав зворотній зв'язок щодо моєї роботи) -так -частково -ні	20 50 30
На основі наданих вище відповідей, опишіть що могло б підвищити вашу залученість в компанії?	Відкриті відповіді

Джерело: розроблено автором на основі [66]

На останнє питання щодо того, чого не вистачає для залученості в компанії відповіді сходились у бажанні грошової мотивації, більш гнучкому графіку, частіше чути похвалу та подяку від керівника і мати можливість кредитування на роботі в разі потреби.

Отже, управління персоналом у ТОВ «Сушия» орієнтоване на розвиток своїх співробітників всередині компанії та створення дружньої атмосфери для досягнення організаційних цілей. Серед недоліків останні два роки помітна плінність кадрів через воєнний стан, незабезпеченість певними ресурсами та низький рівень емоційного зв'язку між керівниками та рядовими робітниками.

2.3 Заходи з адаптації управління персоналом ТОВ «Сушия» до кризових явищ та розробка комплексу організаційного забезпечення їх реалізації

Під час нестійких умов зовнішнього середовища, особливо важливою стає результативність заходів з адаптації. Певна річ, процес пристосування означає не тільки реакцію на сьогоднішні негаразди, а й здатність передбачати зміни у майбутньому та бути готовим до них, плануючи та розвиваючись.

Ресторанна сфера, що ми розглядаємо в цій роботі, повинна слідкувати не тільки за умовами, що склались у світі, на ринку, а разом з тим враховувати те, як на це відреагували люди, як змінилась їхня поведінка та які запити наразі є актуальними. Істотним аспектом є те, що за словом «люди» стоять не тільки потенційні клієнти, а й працівники, що знаходяться всередині компанії, котрі так само переживають кризові умови.

Так, розглянуті сильні та слабкі сторони бізнес-організації «Сушия» в пункті 2.2 дають можливість висунути певні пропозиції щодо використання переваг та покращення недоліків з управління персоналом.

Зазначений більший рівень плинності кадрів серед офіціантів можливо зменшити, шляхом впровадження гнучких графіків. Оскільки в більшості закладів мережі працює молоде покоління, необхідно фокусуватися на залученні, засновуючись на їхніх потребах. Наприклад, замість одного варіанту 10-годинної зміни, пропонувати опцію 5-годинних змін. Компанія від цього нічого не втратить в економічному плані та за умови організованості співробітників по часу, навпаки отримуватиме більше охочих працювати. Так, робочими місцями будуть забезпечені студенти денної зміни, молоді матері та навіть інші старші люди, а бізнес не буде потерпати через нестачу персоналу.

Окрему увагу заслуговує адаптація співробітників, що повернуться після закінчення повномасштабної війни. В компанії вже наразі присутній військовий

психолог, до котрого можуть звертатись як самі чоловіки, що служать, так і їхні близькі за потреби. Важливими є перш за все загальний відпочинок та програми медичного страхування для швидшого відновлення. Надалі слід обучити персонал технікам, так би мовити лагідної та підтримуючої комунікації з ветеранами.

Одною з конкурентних переваг ТОВ «Сушия» є наявність навчальних програм та тренінгів для розвитку. Дійсно це допомагає для більшої залученості та адаптації кадрів у внутрішнє середовище компанії на перших етапах. Але як вдалося виявити, проблеми починаються пізніше, коли персонал звикає до робочих умов, зменшується зв'язок із керівниками, запізнюється, стає менш сконцентрованими та працює лише із матеріальних стимулів.

Ми звернули увагу на те, що більшість тренінгів направлені на освіту та набуття компетенцій, ніж на тимблдинг або особистий розвиток. Наявність менеджерів на робочому місці, які можуть вмотивувати та до котрих можна звернутися з будь-яких питань є гарним бонусом, але й не слід забувати про самостійність та відповідальність кожної особистості перед собою.

Останні три роки здійснили чималий вплив не тільки на функціонування бізнесів, зокрема на ментальне та фізичне здоров'я населення. Для ТОВ «Сушия» основним викликом в управлінні є плинність кадрів та нестача кваліфікованого персоналу. Головні чинники впливу вже були окреслені у пункті 1.3 на рисунку 1.5, серед котрих – високий рівень стресу та тривожності.

Люди мають різний досвід та особливості переживання важких часів. Дуже важливо під час кризових явищ та високого рівня подразників залишатись згуртованими, а бізнесам утримувати свої таланти.

Нашою пропозицією заходу з поліпшення адаптації та довгострокового утримання персоналу є проведення ряду тренінгів на наступні теми: розвиток дисципліни – орієнтація на результат, особиста ефективність, мотивація персоналу; розуміння своїх емоцій та емоцій інших, здатність вирішувати конфлікти, вибудовування здорової комунікації – емоційний інтелект, емоційна грамотність; тимблдинг, збільшення довіри в стосунках – командна праця, командоутворення;

ефективне управління в часи невизначеності – економіка управління людськими ресурсами, антикризове управління і управління змінами, розробка компетенцій та асесмент співробітників (табл. 2.6).

Тематика стосуватиметься розуміння емоцій себе та інших навколо тебе, вибудовуванні ефективної комунікації в командах, дисциплінованості та особистому росту, стратегій управління в кризу для менеджерів.

Соколова Л. зазначає, що для оцінки ефекту від реалізації заходів адаптації у бізнес-організаціях, слід враховувати три фактори:

- доцільність та економічність витрат заходів з адаптації;
- вмотивованість персоналу;
- якість функціонування системи адаптації [62]

Розглянемо фінансову складову реалізації заходів з адаптації управління персоналом до кризових явищ у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Альтернативні варіанти тренінгів для керівників, які можна запропонувати в одному з ресторанів ТОВ «Сушия» у Києві

Назви компаній	Тематика тренінгів	Вартість, грн
«Живе діло»	-Емоційний інтелект -Особиста ефективність -Взаємодія. Командна праця	Від 4200
«Golden Staff»	-Антикризове управління і управління змінами -Емоційна грамотність в управлінні персоналом	Від 3000
«Альянс-М»	-Мотивація та управління залученістю -Орієнтація на результат. Розвиток компетенцій у себе та підлеглих	Від 7000
«Tot»	-Економіка управління людськими ресурсами -Командоутворення	Від 10700
«Просто тренінг»	-Розробка компетенцій та асесмент співробітників -Мотивація персоналу. Теорія поколінь	Від 5000

Джерело: розроблено автором на основі [68; 69; 70; 71; 72]

Визначившись із альтернативними варіантами тренінгів та компаніями, що можуть їх провести для співробітників ТОВ «Сушия», ми оцінили тренінги за

рядом параметрів: релевантність до потреб, змістовність та якість програм, наявність сучасних методів навчання, тривалість, відгуки (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Аналіз тренінгів, які можна запропонувати для ТОВ «Сушия»

Тренінги	Параметри					Оцінка
	Релевантність до потреб	Змістовність та якість програм	Наявність сучасних методів навчання	Тривалість	Відгуки	
Емоційний інтелект	5	4	3	5	4	21
Особиста ефективність	4	3	3	5	4	19
Взаємодія. Командна праця	4	3	3	5	3	18
Антикризове управління і управління змінами	5	5	5	5	5	25
Емоційна грамотність в управлінні персоналом	5	4	5	5	4	23
Мотивація та управління залученістю	5	4	2	3	4	18
Орієнтація на результат. Розвиток компетенцій у себе та підлеглих	4	3	2	3	4	16
Економіка управління людськими ресурсами	3	3	5	5	3	19
Командоутворення	4	5	5	5	5	24
Розробка компетенцій та асесмент співробітників	4	5	4	5	4	22
Мотивація персоналу. Теорія поколінь	3	4	4	5	4	20

Джерело: розроблено автором

За проведеним дослідженням, найвищі бали отримали компанія «Golden Staff» з тренінгами на тему: «Антикризове управління і управління змінами», «Емоційна грамотність» та компанія «Tot» з тренінгом на тему «Командоутворення».

Ми зупинили свій вибір на компанії «Golden Staff», оскільки ця компанія виявилась лідером за отриманими оцінками та має в своєму арсеналі два тренінги, які є найбільш актуальними для керівного персоналу та повинні вплинути на більш ефективне управління кадрами та адаптацію управління персоналу в кризових умовах.

Відповідно до обраного заходу з поліпшення адаптації УП до кризових явищ, змодельуємо графік впровадження тренінгів впродовж місяця в одному з ресторанів ТОВ «Сушия» у Києві для розуміння плану робіт та їх тривалості на рисунку 2.7.

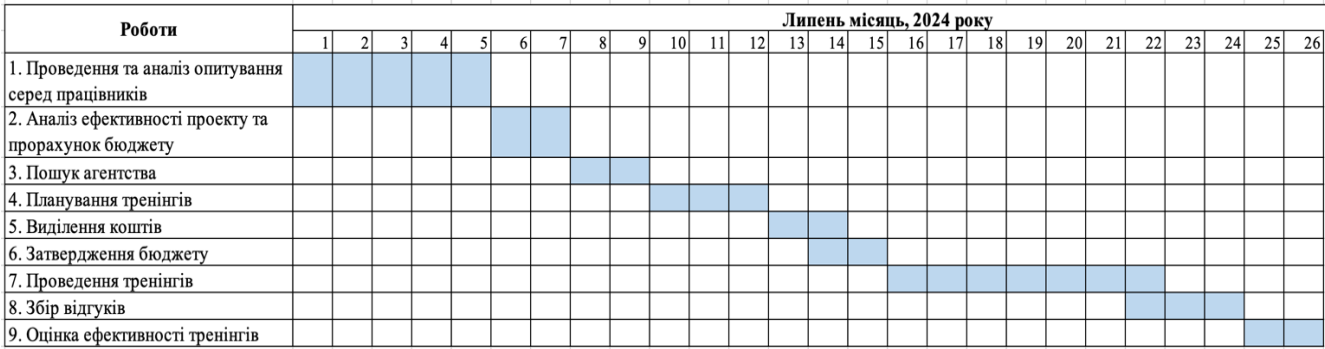


Рисунок 2.7 – Діаграма Ганта щодо проведення двох тренінгів для керівників від компанії «Golden Staff» у ТОВ «Сушия»

Джерело: розроблено автором

Виходячи з малюнку, першим етапом є проведення опитування серед працівників з метою визначення недоліків в управлінні, побажань працівників. Після аналізу отриманих відповідей протягом двох днів оцінюється ефективність проекту та розраховується його бюджет. Пошук агентства, що проводить навчання для персоналу та планування самих занять відповідно до затребуваної тематики займає п'ять днів. Далі виділяються кошти та затверджується бюджет на реалізацію заходів. Тренінги проводитимуться як для керівників, так і для лінійного персоналу

протягом тижня, в окремі дні та час для кожного. Відтак, після проведення навчання для персоналу, керівництво збирає відгуки протягом трьох днів та оцінює ефективність реалізації тренінгів в перші дні роботи. Загальну оцінку ефективності проєкту можна буде оцінити протягом місяця, коли зміняться стосунки в колективі, підвищиться продуктивність, вмотивованість та окупляться витрати.

Нами була сформована матриця відповідальності (RACI Matrix) для чіткого розуміння відповідальності кожного учасника по впровадженню тренінгів (таблиця 3.1). В таблиці позначені чотири типи відповідальності англійськими літерами: R (responsible) – відповідальна особа, що виконує; A (accountable) – особа, що несе кінцеву відповідальність; C (consulted) – особа, що консультує або надає інформацію; I (informed) – особа, котру інформують про протікання завдання та його результати.

Таблиця 3.1 – Матриця відповідальності щодо проведення тренінгів у ТОВ «Сушия»

Етапи	Генеральний директор	Операційний директор	HR-менеджер	Фінансовий директор	Бухгалтер	Людина від агентства	Керівний персонал
1.Проведення та аналіз опитування серед працівників		I	RA				C
2.Аналіз ефективності проєкту та прорахунок бюджету	I	I		RA	C		
3.Пошук агентства		RA	I				
4.Планування тренінгів		RA	C			C	I
5.Виділення коштів		A		AC	R		
6.Затвердження бюджету	I			RA	I		
7.Проведення тренінгів			I			RA	C
8.Збір відгуків		I	R				C
9.Оцінка ефективності тренінгів	I	RA	C	C		I	

Джерело: розроблено автором

HR-менеджер відповідальний за проведення та аналіз опитування серед працівників, а також збір відгуків після завершення. Прорахунком бюджету проєкту, аналізом його ефективності та остаточним затвердженням займається фінансовий директор, ставлячи у відомість генерального та операційного директорів. Бухгалтер виділяє кошти на проєкт, консультуючись із фінансовим директором. Операційний директор займається пошуком агентства, надалі, консультуючись із тренером від агентства займається плануванням тренінгів та врешті оцінює ефективність впровадженого навчання.

Коли лідери навчаться розуміти свої емоції та емоції членів команд, ефективно управляти змінами та персоналом, приймати зважені рішення, підтримувати довірливі стосунки, це створить більш сприятливе, інклюзивне середовище всередині ресторану.

Самі ж компанії, котрі проводять тренінги тривалий час для багатьох бізнес-організацій, зазначали, що продуктивність працівників в бізнес-організаціях збільшувалась на 10-20% після відвідування тренінгів.

Разом з тим зростатиме рівень мотивації як самих керівників, так і підлеглих, підвищиться їхня продуктивність та задоволеність від роботи та отриманих нових результатів. Таким чином, якщо середня зарплата одного працівника складала 25 тисяч грн., то після тренінгів дохід може зрости до 30 тисяч грн. на місяць.

Відповідно до проведеного дослідження впровадження ряду тренінгів, плинність кадрів повинна зменшитись на 20%, що призведе до значної економії витрат ТОВ «Сушия» на найм та навчання нових робітників.

Отже, нами були запропоновані заходи з адаптації управління персоналом ТОВ «Сушия» до кризових явищ – проведення тренінгів, направлених на розвиток емоційного інтелекту та навички ефективного управління змінами. Розроблено комплекс організаційного забезпечення реалізації: діаграму Ганта та матрицю відповідальності. Впровадження зазначених тренінгів зменшить витрати, знизить рівень плинності кадрів та сприятиме залученості кожного члену команди,

підвищенню продуктивності, що в комплексі вплине на якість обслуговування та збільшення прибутків ТОВ «Сушия».

ВИСНОВКИ

Основні висновки за результатами наступні:

1. Управління персоналом є діяльністю, яка спрямована на ефективне використання людських ресурсів. Воно відіграє ключову роль в успіху організації через те, що люди є найбільшою цінністю. Шляхом задоволення потреб працівників та розкриваючи їхній потенціал, розвиваються самі організації, досягаючи поставлених цілей та приносячи користь суспільству. Управління персоналом охоплює ряд етапів, серед яких: планування кадрів, залучення та відбір кандидатів, адаптація нових співробітників, застосування заходів мотивації для налагодженої роботи, розвиток корпоративної культури.
2. Адаптація – це здатність пристосування індивіда або бізнес-організації до мінливих умов. Найбільшими викликами для бізнесів за останні три роки стали пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення, які в моменти паралізували їхню діяльність та змусили переглянути свої системи організації та управління. Бізнес-організації, що навчилися навичці адаптивності швидше реагують на зміни на ринку, впроваджують більш інноваційні підходи та стратегії, утримують своїх співробітників та вигадують нову продукцію або послугу.
3. Люди виступають двигунами прогресу багатьох бізнес-організацій, але й не можна забувати про помилки, спричинені через людський фактор, тим паче в нестабільних умовах. Адаптація управління персоналом мінімізує можливість появи негараздів у майбутньому. Ми дослідили, що

адаптація персоналу відрізняється певними особливостями, що допомагають HR-спеціалістам ефективніше керувати під час кризи. Серед них: прозорість у поясненні становища та плану подальших дій, увага до потреб та проблем працівників, підтримка дружніх стосунків, переорієнтація необхідних ресурсів, розробка та впровадження програм навчання, підтримка нових практик.

4. Ми охарактеризували господарську діяльність ТОВ «Сушия», проаналізували маркетингову діяльність (політику ціноутворення, поняття середнього чеку, були побудовані карти стратегічних груп конкурентів), фінансову звітність, дослідили фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, шляхом проведення SWOT-аналізу. Проаналізувавши фінансовий стан, ми помітили падіння виручки за останні роки, а також відхилення від нормативного значення у показниках ліквідності. Зробили припущення стосовно можливих проблем із погашенням зобов'язань у ТОВ «Сушия». Незважаючи на це, компанія відзначилась зростаючим показником рентабельності та більшою часткою необоротних активів, а отже здатна залишатись фінансово стійкою до змін навколишнього середовища.
5. Аналізуючи управління персоналом всередині ТОВ «Сушия», ми виявили те, наскільки керівництво піклується про кваліфікацію своїх підлеглих та маючи багаторічний досвід навіть розробили власне навчання. Задля того, щоб отримати чесну думку та можливі підводні камені в управлінні кадрами, нами було проведено соціологічне опитування персоналу. Воно допомогло визначити ряд переваг: використовуються сильні сторони працівників, вони мають змогу навчатися новому та підвищувати кваліфікацію, мають чіткі цілі та

обов'язки. Розроблений SWOT-аналіз та опитування звернули увагу на недоліки ТОВ «Сушия», серед яких: плинність кадрів, нестача кваліфікованого персоналу, незадовільна атмосфера в колективі, низький рівень залученості та певна кількість працівників зазначали відсутність підтримки зі сторони керівництва.

6. Наразі мережа ресторанів «Сушия», як і багато інших бізнесів працює в умовах нестабільності через повномасштабне вторгнення та воєнний стан, внаслідок чого постає проблема нестачі талантів та необхідність ефективного управління в нових реаліях. Відповідно до виявлених сильних та слабких сторін, нами було запропоновано впровадження тренінгів для керівного персоналу, з метою поліпшення адаптації управління персоналом в умовах нестабільності, що вплинуть на зменшення плинності кадрів та збільшення прибутків компанії. Для вдалого впровадження тренінгів, ми визначились із тематикою тренінгів та можливих організацій, що проводять їх, зобразили графік Ганта для розуміння плану та терміну робіт, а також матрицю відповідальності для окреслення зон відповідальності кожного в процесі реалізації проєкту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кравченко В. О. Основи менеджменту: навч. посіб.. Одеса: Атлант, 2012 р. С. 6–8.
2. 6 types of management systems and why you should care. Concentric. URL:<http://surl.li/tlwyn> (дата звернення: 11.03.24)
3. Теорія управління : навч. посіб. / Грузіна І. А., Кінас І. О., Перерва І. М., Серіков Д. О., Нечипорук О. В. Харків : ХНЕУ, 2021. 138 с.
4. Гріщенко Є. К. Економічна теорія та аналіз. URL: <http://surl.li/tnmfd> (дата звернення: 11.03.24)
5. Resource management: types, stages, and optimization tips. Clockify. URL: <https://acesse.dev/bYj3l> (дата звернення: 13.03.24)
6. Кравченко В. О. Основи менеджменту: навч. посіб.. Одеса: Атлант, 2012 р. С. 6–8.
7. 6 types of management systems and why you should care. Concentric. URL:<http://surl.li/tlwyn> (дата звернення: 11.03.24)
8. Теорія управління : навч. посіб. / Грузіна І. А., Кінас І. О., Перерва І. М., Серіков Д. О., Нечипорук О. В. Харків : ХНЕУ, 2021. 138 с.
9. Гріщенко Є. К. Економічна теорія та аналіз. URL: <http://surl.li/tnmfd> (дата звернення: 11.03.24)
10. Resource management: types, stages, and optimization tips. Clockify. URL: <https://acesse.dev/bYj3l> (дата звернення: 13.03.24)
11. Muskaan M. What is business management system. Invyce. URL: <https://invyce.com/why-business-management-system/> (Дата звернення – 13.03.24)

- 12.Швиданенко Г. О. Управління ресурсами підприємства: монографія.
Київ: КНЕУ, 2014. С. 284, С.354.
- 13.The modern management approach: enhancing organisational effectiveness.
Linkedin. URL: <https://acesse.one/Pn9TZ> (дата звернення: 17 .03.24)
- 14.Importance of management in business: role and concept. Collegevidya.
URL: <https://11nq.com/cl2G5> (дата звернення: 17.03.24)
- 15.The importance of management. Scribd. URL: <https://encr.pw/nyaCn> (дата
звернення: 17.03.24)
- 16.Importance of management in a modern business organisation.
Locusassignments. URL: <https://acesse.dev/TOcjA> (дата звернення:
17.03.24)
- 17.Examining 5 shocking examples of bad leadership in modern times.
Breaking the mold. URL: <http://surl.li/tnmzb> (дата звернення: 22.03.24)
- 18.Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний
посібник. Київ: КПІ, 2022. 190 с.
- 19.Никифороенко В.Г. Управління персоналом: навчальний посібник.
Одеса: Атлант, 2013. С. 34-42.
- 20.Етапи управління персоналом та їх зміст. Fillin. URL:
[https://fillin.ua/stati/etapy-upravleniya-personalom-i-ikh-
soderzhanie/](https://fillin.ua/stati/etapy-upravleniya-personalom-i-ikh-soderzhanie/) (дата звернення: 25.03.24)
- 21.Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Менеджмент персоналу в умовах
поспандемії та воєнного стану в Україні: таврійський науковий вісник.
Серія : Економіка. 2022. No 12. С. 48–49.
- 22.Winter 2024 Fortune/Deloitte CEO Surbey Insights. Deloitte. URL:
[https://www2.deloitte.com/us/en/pages/chief-executive-officer/articles/ceo-
survey.html](https://www2.deloitte.com/us/en/pages/chief-executive-officer/articles/ceo-survey.html) (дата звернення: 3.04.24)

- 23.2024 Global Human Capital Trends. Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html> (дата звернення: 3.04.24)
24. There's No US Recession Until an Obscure Panel of "Eggheads" Says It Is So. Bloomberg. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-07-12/no-us-recession-until-obscure-panel-of-eggheads-says-it-is-so> (дата звернення: 7.04.24)
25. Melnyk S., Shuprudko N., Kolosovska I., Berest I., Pasichnyk M. Anti-crisis personnel management in the process of ensuring the economic security of the enterprise. Business: Theory and Practice, 2020. P. 272-281.
26. Crisis Management – Meaning and its Features. MSG. URL: <http://surl.li/tttml> (дата звернення: 7.04.24)
27. Щедрін Ю.В. Типологія економічних криз: підходи, критерії та основні класифікації: електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток». 2015.
28. Lucy J. 50 Quotes on Crisis Management and Leadership that Will Make You Think. Electrical Wholesaling. 2020. URL: <https://www.ewweb.com/home/article/21127954/50-quotes-on-crisis-management-leadership-that-will-make-you-think> (дата звернення: 13.04.24)
29. How to Tell if Your Business Is in Crisis. Walden University. URL: <https://www.waldenu.edu/programs/business/resource/how-to-tell-if-your-business-is-in-crisis> (дата звернення: 13.04.24)
30. 5 Signs Your Company is in Crisis. Focused Energy. URL: <https://www.focusedenergy.work/blog/crisis-turnaround-plan> (дата звернення: 13.04.24)

31. Григор'єва О.В., Міщенко А.Ю. Кризові явища в економіці та їх прояви на підприємстві: наук. вісник. 2017, С. 76-78.
32. Crisis Management Model. MSG. URL: <https://www.managementstudyguide.com/crisis-management-model.htm>
(дата звернення: 15.04.24)
33. Гавриш О.А., Солнцев С.О., Роїк Т.А., Гавриш Ю.О. Вплив COVID-19 на бізнес: наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2022, С. 4-7.
34. Прищепя Я.. Бізнес під час пандемії: з чого почати та як вижити. 2021. URL: <https://suspilne.media/amp/139155-biznes-pid-cas-pandemii-z-cogo-pocati-ta-ak-viziti/> (дата звернення: 17.04.24)
35. Час для роботи: як відновлювався та адаптувався український бізнес за рік війни. Уніан. 2023. URL: <http://surl.li/tttry> (дата звернення: 17.04.24)
36. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. Epravda. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/index.amp>
(дата звернення: 17.04.24)
37. Вплив війни на українські підприємства: 57% бізнесів стабілізували діяльність. EU Neighbourseast. 2023. URL: <https://euneighbourseast.eu/uk/news/latest-news/vplyv-vijny-na-ukrayinski-pidpryyemstva-57-biznesiv-stabilizuvaty-diynalnist/> (дата звернення: 17.04.24)
38. Чат-бот зі штучним інтелектом. URL: <https://chat.openai.com> (дата звернення: 18.04.24)

- 39.Мельник А.О. Становлення та розвиток поняття «адаптація підприємства»: вісник Технологічного університету Поділля. 2004.
- 40.The Importance of Adaptability in Business Operations. LinkedIn. 2024.
URL: <https://www.linkedin.com/pulse/importance-adaptability-business-operations-don-davis-phd-mba-9ad8c/> (дата звернення: 18.04.24)
- 41.How can businesses adapt their strategy in response to changing market trends? Quora. URL: <https://www.quora.com/How-can-businesses-adapt-their-strategy-in-response-to-changing-market-trends> (дата звернення: 18.04.24)
- 42.Три стратегії адаптації бізнесу до умов війни. Kyivstar Business Hub. 2022. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/try-strategiyi-adaptacziyi-biznesu-do-umov-vijny> (дата звернення: 18.04.24)
- 43.How to Successfully Implement Kotter's 8 Step Change Model. Lucidity. URL: <https://getlucidity.com/strategy-resources/guide-to-kotters-8-step-change-model/> (дата звернення: 18.04.24)
- 44.Handling Crisis in Hotel Management: 7 Examples to Learn From During Coronavirus. EU Business school. URL: <https://www.euruni.edu/blog/crises-hotel-management-7-examples-coronavirus/> (дата звернення: 19.04.24)
- 45.Час для роботи: як відновлювався та адаптувався український бізнес за рік війни. Уніан. 2023. URL: <http://surl.li/tttry> (дата звернення: 17.04.24)
- 46.Impact of the three waves of COVID-19 pandemic on the HR practices of Hungarian organizations. NLM. URL: <http://surl.li/ttlys> (дата звернення: 19.04.24)

- 47.В ООН оцінюють кількість біженців з України вже у 3 мільйони осіб.
Українська правда. 2022.
<https://www.eurointegration.com.ua/news/2022/03/15/7135984/> (дата
звернення: 19.04.24)
- 48.Стрижеус Л., Тендюк А. Управління адаптацією персоналу організації
в системі менеджменту персоналу: економічний форум. 2022. 119-120
с.
- 49.The Role of Leadership in Crisis management. Linkedin. 2024. URL:
[https://www.linkedin.com/pulse/role-leadership-crisis-management-jimmy-
ho-mzsrc/](https://www.linkedin.com/pulse/role-leadership-crisis-management-jimmy-ho-mzsrc/) (дата звернення: 20.04.24)
- 50.HR's Role in Crisis Management and Business Continuity. Linkedin. URL:
[https://www.linkedin.com/pulse/hrs-role-crisis-management-business-
continuity-sourcebae/](https://www.linkedin.com/pulse/hrs-role-crisis-management-business-continuity-sourcebae/) (дата звернення: 20.04.24)
- 51.12 Management Challenges and How To Overcome Them. Indeed. 2023.
URL: [https://www.indeed.com/career-advice/career-
development/management-challenges](https://www.indeed.com/career-advice/career-development/management-challenges) (дата звернення: 20.04.24)
- 52.Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного
стану»: станом на 01.07.2022 URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
- 53.Середа Г.В., Паламарчук К.В. Особливості застосування методів
управління персоналом в умовах воєнного стану: наук. стаття. 2023.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-20>
- 54.Березянюк Т.В., Бондаренко Я.В. Формування стратегії антикризового
управління підприємством. 2021. С. 22

- 55.Ільєнко І. HR тренди 2023. URL: <https://blog.liga.net/user/iillienko/article/hr-trendi-2023> (дата звернення: 20.04.24)
- 56.Міжнародне дослідження 2021 Human Capital Trends. Deloitte. 2021 URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2021-global-human-capital-trends-report.html>
- 57.Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: КПІ, 2022. 190 с.
- 58.The Role of Human Resource Management Systems in Modern Organisations. Linkedin. 2023. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/role-human-resource-management-systems-modern/> (дата звернення: 21.04.24)
- 59.Швиданенко Г.О. Ресурси підприємства: монографія. Київ : КНЕУ, 2014. 418 с.
- 60.Майкл Дон, Світова Карта: Ресторан мрії я частково реалізував у новому проєкті. RAU. 2019. URL: <https://rau.ua/novyni/restorator-majkl-don-usg-holding/>
- 61.Антонюк Т., Маранчак Н. Як змінилась виручка, середній чек та відвідуваність закладів громадського харчування. 2024. URL: <https://forbes.ua/ru/company/yak-zminilasya-viruchka-seredniy-chek-i-vidviduvanist-zakladiv-kharchuvannya-u-2023-rotsi-tri-visnovki-i-devyat-infografik-z-doslidzhennya-poster-17012024-18559> (дата звернення: 22.04.24)
- 62.Кривобок К.В. Обґрунтування сучасного підходу адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища: наук. стаття. 2018. С. 412-416

63. Гавриш Т., Осмолівська О. У сучасному світі людський капітал є найвищою цінністю. Юридична Газета online. 2022. URL: <https://yur-gazeta.com/war-and-law/u-suchasnomu-sviti-lyudskiy-kapital-e-nayvishchoyu-cinnistyu-.html>
64. Фінансова звітність ТОВ «Сушия» за 2020-2023 роки. Clarityproject. URL: <https://clarity-project.info/edr/35266336/finances> (дата звернення: 23.04.24)
65. Фінансова звітність ТОВ «Сушия» за 2020-2023 роки. Оpendатaбот. URL: <https://opendatabot.ua/c/35266336> (дата звернення: 23.04.24)
66. Соціологічне опитування працівників ТОВ «Сушия». Google forms. URL: <https://forms.gle/5byLSEnuHSwiYPb28>
67. Дані ТОВ «Сушия». You control. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/35266336/ (дата звернення: 23.04.24)
68. Тренінговий центр «Живое Дело». URL: https://zhyvoedelo.com/ua/korporativnoye_obucheniye
69. Тренінговий центр «Golden Staff». URL: <https://www.staff.ua/uk/trainings>
70. Центр розвитку та навчання «Альянс-М». URL: <https://a-m.in.ua/korporativnye-treningi.html>
71. Центр бізнес-технологій та навчання «TOT». URL: <https://www.tot.com.ua/trainings>
72. Тренінговий центр «Просто тренінг». URL: <https://prostotrening.ua/ua/treningi/upravlinn>

ДОДАТКИ

Додаток А

Основні принципи управління

Принципи	Характеристика
Чіткий розподіл обов'язків	Дозволяє визначити коло функцій, які виконують самі керівники та ті, хто безпосередньо виконує управлінські рішення
Ієрархічний ланцюг	Чітке підпорядкування нижчих ланок управління вищим
Дисципліна і порядок	Необхідні аби уникнути неефективного управління, оскільки недотримання організаційних норм поведінки працівниками спричиняє неякісне виконання своїх функцій
Повноваження і відповідальність	Передбачає принцип чіткого розподілу праці, що передбачає визначення обсягу повноважень, ступеня відповідальності та якості виконання
Мотивація	Різні методи та системи мотивації
Заохочення ініціативи	Важливий важіль стимулювання діяльності та розкриття потенціалу окремих робітників
Рівна справедливість	Працівники повинні бути впевнені, що однаковою мірою відповідають за виконання функцій та справедливо будуть винагороджені за показові результати
Впевненість у постійності роботи	Дозволяє працівникам розвивати свій потенціал і прагнути найкращих результатів
Цільова сумісність	Створення єдиного механізму управління, спрямованого на вирішення спільних завдань

Джерело: [4]

Додаток Б

Тлумачення поняття «криза»

Автор	Визначення «кризи»
К. Маркс	Криза – вихідний пункт для великих нових вкладень капіталу, що більшою або меншою мірою створює нову матеріальну базу для наступного економічного циклу.
Р. Акофф	Криза – зміна тенденцій життєдіяльності системи, тобто порушення її стійкості, що радикальним чином її оновлює.
Д. Кеннеді	Китайською мовою «криза» складається з двох ієрогліфів. Один уособлює небезпеку, а інший – можливість.
М. Менсфілд	Криза, про яку ви повинні турбуватися найбільше, - це та, яку ви не бачите.
Китайське прислів'я	Криза – це можливість, що несеться на небезпечному вітру.

Джерело: розроблено автором на основі [27; 28]

Додаток В

Класифікація видів криз

Критерії	Вид економічної кризи
За рівнем виникнення	Глобальні, державні, регіональні, галузеві, міжгалузеві, фірмові
За місцем виникнення	Локальна, системна, стратегічна
За масштабами впливу	Мікро-, мезо-, макрокризи, міжнародні
За характером причини виникнення	Закономірні, випадкові
За тривалістю в часі	Короткострокові, тривалі
За ступенем керованості	Керовані, некеровані
За ступенем тяжкості	Легкі кризові явища, середньої тяжкості, катастрофічні
За характером повторюваності	Циклічні, нециклічні
За сферою функціонування	Соціальні, технічні, юридичні, політичні, екологічні, інформаційні, комбіновані
За характером розвитку	Раптові, поступові
За можливістю прогнозування	Прогнозовані, частково прогнозовані, не прогнозовані
Стосовно суб'єктів господарювання	Зовнішні, внутрішні
За походженням	Штучні, природні
За наслідками прояву	Загальні, специфічні, індивідуальні

Джерело: [31]

Класифікація видів адаптації

Назви видів	Характеристика
Статична	Результат раніше вироблених адаптивних реакцій на вплив зовнішніх чинників, передбачається існування вже набутих властивостей.
Динамічна	Спрямована на формування властивостей, що забезпечують та прискорюють пристосування підприємства до змін зовнішнього середовища.
Групова	Заснована на різних формах взаємодії між суб'єктами господарювання, що спрямовані на забезпечення самозбереження та розвиток.
Індивідуальна	Передбачає пристосування підприємства до зовнішнього середовища самотужки.
Постійна	Передбачає безперервне використання засобів адаптації у процесі управління.
Періодична	Визначає нововведення в системі управління тільки при зміні зовнішнього середовища та припиняє використовувати засоби адаптації після пристосування.
Тимчасова	Використання засобів та інструментів адаптації лише у випадках нагальної потреби та припиняється після досягнення бажаного результату.
Кількісна	Зміна концентрації використання засобів адаптації, що спрямовані за пристосування підприємства.
Якісна	Використання новітніх засобів, які б сприяли пристосуванню організації.
Модуляційна	Зміни у використанні усталених методів пристосування.
Спрямована на розвиток	Підвищення ефективності діяльності з метою розширення.
Спрямована на виживання	Комплекс цілеспрямованих дій, спрямованих на беззбиткове функціонування підприємства в зовнішньому світі.

Джерело: [39]

Сучасні методи управління та розвитку персоналу підприємства

Назви методів	Використання
Тренінги	Застосовуються для соціалізації, комунікації та розвитку навичок невеликої групи. Передбачають мінімальну кількість інформації та максимум вправ для відпрацювання практичних здібностей
Кейс	На меті – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставлених завдань, виявляти наявні проблеми та підбирати оптимальні рішення. Короткострокове інтерактивне навчання на основі бізнес-ситуацій
Наставництво	Форма професійної підготовки, за якої більш досвідчена особа (наставник) допомагає підопічному набутти професійних навичок та необхідних знань
Коучинг	Форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча – надати необхідні знання або навички та закріпити їх на практиці
Занурення	Швидке залучення співробітника в трудовий процес
E-learning	Метод дистанційного навчання у вигляді електронних ресурсів: книг, відео уроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей
Корпоративний PR	Передбачається неформальне спілкування із колегами в ході проведення корпоративних заходів, організація сприятливого мікроклімату
Тімбілдінг	Формування командної взаємодії, відчуття довіри та взаємної підтримки між учасниками
Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням документації, книг, аудіо-, відео- і мультимедійних програм

Джерело: [18, 52]

Фінансова звітність ТОВ «Сушия» за 2023 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	16.80	
Основні засоби:	1010	59 656.00	50 820.50
первісна вартість	1011	149 909.30	132 988.10
знос	1012	90 253.30	82 167.60
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	59 672.80	50 820.50
II. Оборотні активи Запаси:	1100	301.20	1 168.80
у тому числі готова продукція	1103	196.10	708.60
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	18 343.40	10 952.40
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	185.50	164.60
у тому числі з податку на прибуток	1136	114.90	114.90
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	20 598.80	13 152.90

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 183.90	7 527.80
Витрати майбутніх періодів	1170	4 532.90	5 325.90
Інші оборотні активи	1190	6 593.20	3 190.60
Усього за розділом II	1195	54 738.90	41 483.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	114 411.70	92 303.50

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20 000.00	20 000.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-46 773.10	-23 423.90
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	-26 773.10	-3 423.90
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
товари, роботи, послуги	1615	8 387.80	13 367.20
розрахунками з бюджетом	1620	322.20	1 604.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	390.00	530.40
розрахунками з оплати праці	1630	781.20	1 143.20
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	131 303.60	79 082.60
Усього за розділом III	1695	141 184.80	95 727.40
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	114 411.70	92 303.50

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	322 384.60	209 008.70
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	202 968.70	114 355.10
Інші операційні доходи	2120		0.00
Інші операційні витрати	2180	73 293.60	30 378.60
Інші доходи	2240		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інші витрати	2270	42 642.90	56 966.50
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	322 384.60	209 008.70
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	318 905.20	201 700.20
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	3 479.40	7 308.50
Податок на прибуток	2300		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	3 479.40	7 308.50

Джерело: [10]

Ім'я користувача:
Менеджменту Банщиків Петро

ID перевірки:
1016280758

Дата перевірки:
25.05.2024 03:45:55 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
25.05.2024 05:40:58 EEST

ID користувача:
100005718

Назва документа: КБР_Трофімова А.О.docx

Кількість сторінок: 55 Кількість слів: 10753 Кількість символів: 82847 Розмір файлу: 1.31 MB ID файлу: 1016073275

4.19% Схожість

Найбільша схожість: 0.51% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1014709823)

2.94% Джерела з Інтернету 272 Сторінка 57

3.91% Джерела з Бібліотеки 550 Сторінка 58

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

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

Автор: Трофімова Аліса Олександрівна

Назва роботи: Адаптація управління персоналом бізнес-організації до кризових явищ

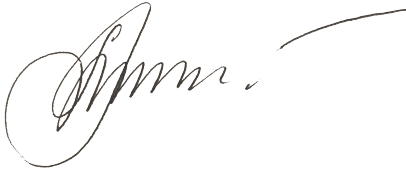
Науковий керівник: Шатілова Олена Володимирівна

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 4,19%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне: виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;

25.05.2024



Олена ШАТІЛОВА