

86
15.12.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ



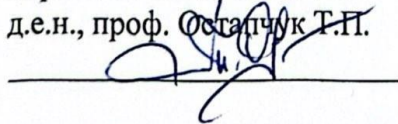
САВЧУК Олексій Сергійович
(студент групи ЗМО-22-1М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

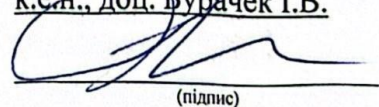
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 8
від 29.11.2023
зав. кафедри менеджменту, бізнесу та
маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Бурачек І.В.


(підпис)

Рецензент

к.е.н. доц. Букмисев К.О.


(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Савчук О. С. Удосконалення управління персоналом підприємства на засадах контролінгу. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості побудови системи управління персоналом підприємства на засадах контролінгу та забезпечення її ефективного функціонування на підприємстві. Досліджено теоретичні основи управління персоналом підприємства на засадах контролінгу. Представлена аналітична оцінка системи управління персоналом підприємства на засадах контролінгу. Обґрунтовано напрями підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства на засадах контролінгу.

Ключові слова: персонал, контролінг, контролінг персоналу, управління персоналом, продуктивність праці, ефективність управління.

Annotation

Savchuk O. S. Improvement of enterprise personnel management on the basis of controlling. - Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

In the master's qualification work, the peculiarities of building the company's personnel management system on the basis of controlling and ensuring its effective functioning at the company are considered. The theoretical foundations of enterprise personnel management on the basis of controlling were studied. An analytical assessment of the company's personnel management system based on the principles of controlling is presented. The ways of improving the efficiency of the company's personnel management system on the basis of controlling are substantiated.

Keywords: personnel, controlling, personnel controlling, personnel management, labor productivity, management efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ	8
1.1. Сутність та значення системи управління персоналом підприємства	8
1.2. Принципи, методи та концепції управління персоналом підприємства ..	22
1.3. Методичні аспекти формування та реалізації контролінгу в управлінні персоналом підприємства.....	28
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління персоналом на підприємстві	34
Висновки до розділу 1	41
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ ТОВ «ДЕЛЬТА ТЕКС»....	43
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	43
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	49
2.3. Оцінка сучасного стану використання контролінгу в системі управління персоналом на підприємстві	50
Висновки до розділу 2	66
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ ТОВ «ДЕЛЬТА ТЕКС»	68
3.1. Розробка інструментів адаптивного управління персоналом підприємства.....	68
3.2. Альтернативні напрями удосконалення системи управління персоналом підприємства на засадах контролінгу	74
3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів	84
Висновки до розділу 3	90
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95
ДОДАТКИ.....	102

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю пошуку сучасних методів та інструментів управління персоналом підприємства, що забезпечують сталий розвиток підприємства в умовах швидких змін зовнішнього середовища та загострення конкуренції на ринку. Значення наукової проблеми визначається високою вагомістю персоналу як одного з факторів продуктивності в процесі створення товарів і послуг, а також їх реалізації, значенням якості персоналу в розвитку компанії та створенні пропозиції унікальної цінності на ринку.

В умовах економічної глобалізації матеріальні та фінансові ресурси в основному вже не сприймаються, як надважливі фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємства на ринку. Навпаки, саме людські ресурси, їх кваліфікація, особисті якості та професійні навички, а також їх креативність дають компанії конкурентну перевагу на ринку. Саме персонал забезпечує досягнення цілей організації. Тому при управлінні підприємством доцільно приділяти особливу увагу розвитку персоналу та максимально ефективному його використанню в системі управління з метою досягнення необхідних результатів.

Водночас слід мати на увазі, що цінність людських ресурсів все більше вимірюється здатністю до творчого мислення, оскільки процес автоматизації звільняє персонал від необхідності механічних дій. Тому людський ресурс особливо важливий, коли мова йде про рівні можливості при придбанні технічних засобів, оскільки він унікальний.

Питання ефективного розміщення персоналу на підприємстві є предметом численних вітчизняних і зарубіжних досліджень. Проблеми системи управління персоналом провідних компаній досліджували Ф. Тейлор, А. Маслоу, Д. Макгрегор, І. Ансофф, М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуорі, Х. Мінсберг, Т. Р. Мітчелл та інші. Основні теоретичні дослідження з проблем підвищення ефективності використання та розвитку

персоналу здійснені такими вітчизняними дослідниками: Балабановою Л.В., Виноградським М.М., Мельничуком Д.П., Крушельницькою О.В., Сардаком О.В., Єгоршиною А.П., Довгань Л.Є. та іншими.

Водночас, потребують подальшого дослідження питання розвитку системи управління персоналом підприємства на засадах контролінгу.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є дослідження та подальше узагальнення теоретико-методичних засад побудови системи управління персоналом підприємства ТОВ «Дельта Текс» на засадах контролінгу.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі **завдання:**

- визначити сутність та значення системи управління персоналом підприємства;
- узагальнити принципи, методи та концепції управління персоналом підприємства;
- дослідити методичні аспекти формування та реалізації контролінгу в управлінні персоналом підприємства;
- вивчити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління персоналом на підприємстві;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- здійснити оцінку сучасного стану використання контролінгу в системі управління персоналом на підприємстві;
- здійснити розробку інструментів адаптивного управління персоналом підприємства;
- запропонувати альтернативні напрями удосконалення системи управління персоналом підприємства на засадах контролінгу;

- провести економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління персоналом підприємства на засадах контролінгу, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення управління персоналом підприємства на засадах контролінгу.

Методи дослідження. При виконанні магістерської кваліфікаційної роботи використовувався ряд загальнонаукових та конкретних наукових методів. При дослідженні системи управління персоналом підприємств використовувалися системний підхід, методи економіко-статистичного аналізу, кластеризації, графічного моделювання організаційних структур та експертної оцінки.

Інформаційна база дослідження. Для отримання аналітичної інформації використовувалися дані статистичної звітності, зокрема внутрішньої бухгалтерської звітності підприємства. Теоретичною основою дослідження є праці провідних вітчизняних та зарубіжних учених, які **Наукова новизна отриманих результатів** дослідження полягає в наступому:

- отримали подальший розвиток науково обґрунтовані рекомендації щодо удосконалення управління персоналом підприємства на засадах контролінгу, які, на відміну від існуючих, ґрунтуються на наступних підходах: актуалізація навчальних матеріалів, що використовуються під час адаптації та для підвищення кваліфікації; розробка програми та проведення тренінгів по адаптації нових співробітників для керівників структурних підрозділів; впровадження системи обліку продажів;

- уточнена економічна сутність поняття «контролінг персоналу», як системи внутрішньоорганізаційного планування та контролю у сфері роботи з людськими ресурсами, що допомагає «перетворювати» поставлені цілі в планові величини та конкретні заходи, а також формувати основні положення з управління персоналом.

Практичне значення отриманих результатів полягає в економічному обґрунтуванні та здійсненні заходів щодо вдосконалення управління персоналом підприємства ТОВ «Дельта Текс» на засадах контролінгу. Розроблені в дипломній роботі рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом на основі контролінгу надані на розгляд керівництву ТОВ «Дельта Текс». Було визнано, що деякі заходи та пропозиції щодо управління персоналом компанії можуть бути практично застосовані в майбутньому.

За результатами дослідження опубліковано: Савчук О. С. Реалізація контролінгу в управлінні персоналом підприємства. Тези IV Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (09–10 листопада 2023 р.).

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: IV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (09–10 листопада 2023 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 101 сторінці друкованого тексту. Робота містить 24 таблиці та 4 рисунки. Список використаних джерел налічує 80 найменувань. Робота містить 7 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ

1.1. Сутність та значення системи управління персоналом підприємства

Менеджер працює з особливим ресурсом - людьми. Людина – унікальний ресурс [17, с.254]. «Двигун» кожної компанії – її співробітники. Керівники ж найбільшу увагу в більшості випадків приділяють фінансово-виробничим проблемам, питанням матеріально-технічного забезпечення або процесу реалізації готової продукції, забуваючи про людей, які забезпечують роботу організації в усіх цих напрямках. Без правильних людей на відповідних посадах жодна організація не зможе досягти своїх цілей [5, с.37].

Ще на початку минулого століття люди були лише одним із факторів виробництва, не на відміну від машин і пристроїв. Але сьогодні в конкурентній боротьбі перемагають лише ті компанії, які розглядають персонал як найважливіший стратегічний ресурс. Найбільшою цінністю людини є здатність до творчості, яка стає вирішальною передумовою успіху будь-якої справи. З цієї причини витрати на персонал слід розглядати як інвестицію в людський капітал, який є основним джерелом прибутку. Вони спрямовані на організацію медичного обслуговування, відпочинку і спорту та створення умов для розвитку творчості [24, с.91].

Під оперативним персоналом ми розуміємо всіх працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), які працюють за дорученням роботодавця і перебувають з роботодавцем у трудових відносинах [12, с.33].

Персонал є найскладнішим об'єктом управління організацією, оскільки, на відміну від матеріальних факторів виробництва, він живий, має здатність

приймати самостійні рішення, діяти, критично оцінювати вимоги, що пред'являються до нього, мати суб'єктивні інтереси і т.д. Організація персоналу характеризується чисельністю, структурою, професійною придатністю та компетентністю. Чисельність персоналу визначається видом, чисельністю, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, ступенем їх механізації та автоматизації [29, с.225].

Якість працівника оцінюється за такими групами показників: особистісні, комунікативні, когнітивні, професійні. Формування необхідної організації сукупності характеристик працівника є основним завданням процесу управління персоналом. Тобто управління персоналом – це система взаємозалежних організаційних, економічних і соціальних заходів щодо створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу трудового колективу на організаційному рівні. Обов'язковою вимогою є органічний зв'язок системи управління людськими ресурсами з корпоративною метою та концепцією розвитку організації [66, с.387].

Управління персоналом можна розглядати як специфічну функцію управлінської діяльності, основним суб'єктом якої є люди, які, у свою чергу, належать до певних соціальних груп, трудових колективів. Керівництву підлягають керівники та спеціалісти, які виконують функції керівництва по відношенню до підлеглих. Отже, управління персоналом - це цілеспрямована діяльність управлінського колективу організації з розробки концепції, стратегії кадрової політики та методів управління персоналом.

Управління персоналом як цілісна система виконує такі функції:

- організаційні - планування потреби в кадрах і джерел кадрів;
- соціально-економічні - забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на закріплення та раціональне використання кадрів;
- відтворювальні - забезпечити розвиток персоналу.

Управління персоналом як система включає два блоки: організаційний і функціональний.

Організація включає навчання персоналу (планування структури, визначення потреб, залучення, відбір і розстановку персоналу, а також ведення відповідної кадрової документації) та стабілізацію персоналу (створення та ведення бази даних про рівні кваліфікації, особисті здібності, бажання та оцінку результати роботи), визначити потенціал кожного працівника [72, с.114].

Під функціональним розуміється розстановка кадрів, яка включає професійну кваліфікацію та прийняття працівників на роботу (управління кар'єрою), створення постійного штату та робочих місць, покращення морально-психологічного клімату в колективі [77, с.80].

Тому приходимо до висновку, що управління персоналом розглядає людей у єдності всіх їх проявів, які впливають на всі процеси компанії: від їх інтеграції до ефективного використання всього їх потенціалу. Людина бере участь у продуктивній діяльності як комплексний суб'єкт (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Людина як суб'єкт виробничої діяльності [61]

Прояв	Сутність
Економічний	Виробник і споживач благ
Біологічний	Носій певної фізичної конструкції і здоров'я
Соціальний	Член певної групи
Політичний	Громадянин держави, член політичної партії, профспілки, інших груп інтересів
Правовий	Власник певних прав і обов'язків
Культурний	Носій певного менталітету, системи цінностей, соціальних норм і традицій
Моральний	Той, що поділяє ті або інші моральні норми і ціннісні орієнтації
Конфесіональний	Атеїст або той, що сповідає релігію
Емоційно-вольовий	Той, що має певний характер і психологічний склад у цілому
Розумний	Той, що має певний інтелект і певну систему знань

Всі ці аспекти особистості впливають на індивіда в процесі праці за певних умов. Метою управління людськими ресурсами є вивчення та регулювання цього впливу на організаційну поведінку людини [4, с.10].

Система управління - це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що відрізняються за своїми функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення спільної мети. Система організаційно закріплює деякі функції для структурних підрозділів і співробітників, а також регулює потік інформації в системі управління.

Управління людськими ресурсами відбувається через взаємодію менеджменту та керованої системи. Система (суб'єкт) управління - це група органів управління та менеджерів з певною сферою діяльності, навичками та специфікою виконання функцій. Система управління представлена керівниками, які розробляють комплекс економічних і організаційних заходів щодо відтворення і використання кадрів [38, с.165].

Керована система (об'єкт) - це система соціально-економічних відносин, що впливають на процес відтворення і використання персоналу. Управління персоналом – це складна система, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи.

Люди в системі управління є основними елементами і одночасно виступають об'єктом і суб'єктом управління, що є найважливішою специфікою управління. Характеристиками системи управління персоналом є: складність, вірогідність зв'язків, подільність, ієрархічність, надзвичайність, динамічність, стабільність, багатозначність. Це особливо складна система, кількість елементів і зв'язків якої дуже велика, а зміни окремих елементів і зв'язків між елементами випадкові [10, с.558].

Основною метою системи управління персоналом є забезпечення ефективності управління персоналом та усунення недоліків за наступними критеріями: продуктивність, задоволеність працівників, довготривала відсутність, прогули, плинність кадрів, кількість конфліктів, кількість скарг, кількість травм, стійкість [24, с.16].

Система управління персоналом в організації складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем (елементів). Підсистема – це відокремлена за функціональними елементами або організаційними ознаками частина

системи, кожна з яких виконує певні завдання, працює самостійно, але спрямована на вирішення спільної мети. Як правило, підсистеми призначаються на основі ключових функцій управління людськими ресурсами. Комбінація цих підсистем унікальна для кожної організації і визначає її специфіку.

На рис. 1.1 наведено склад функціональних підсистем системи управління персоналом [1, с.49].

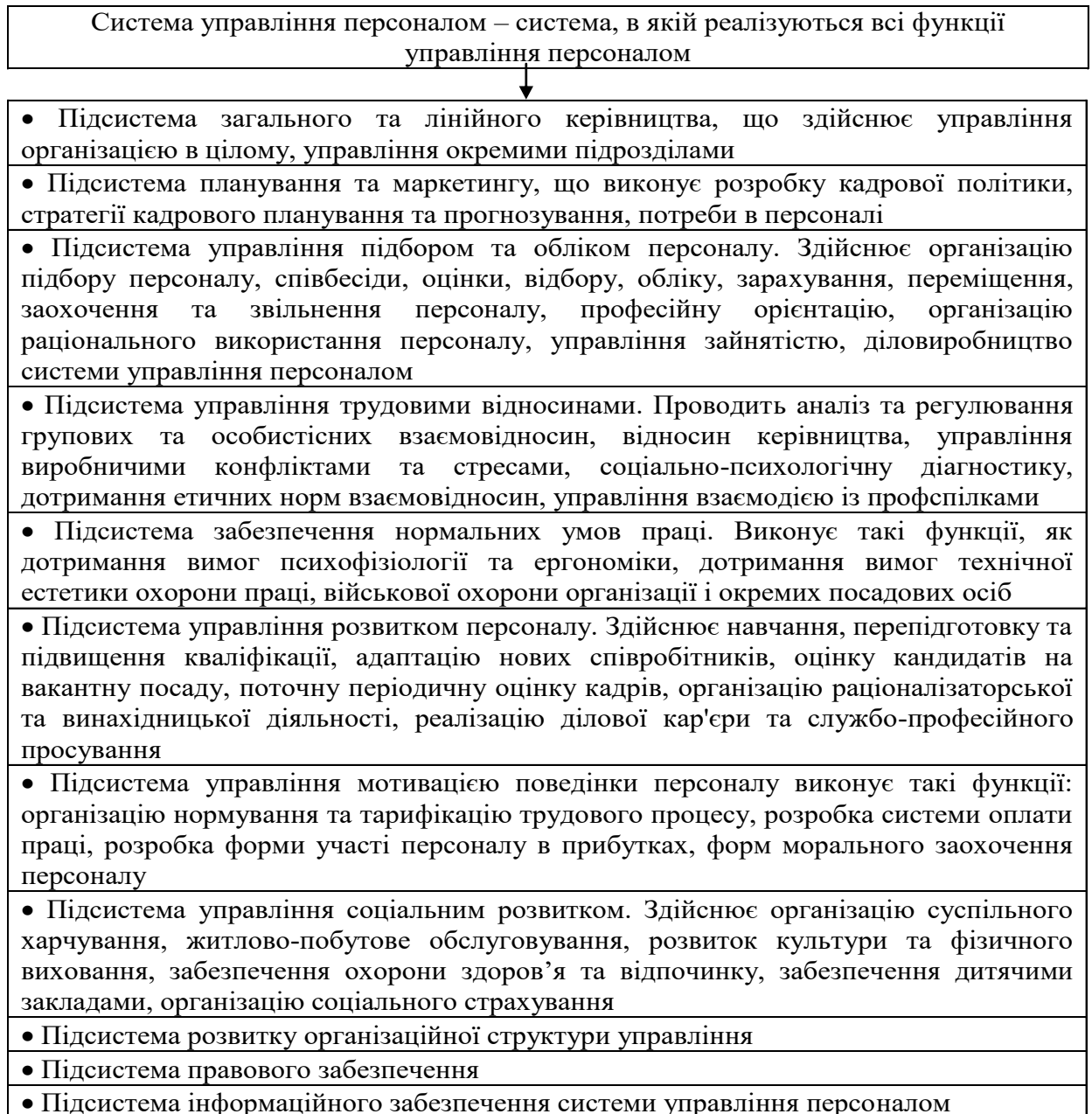


Рис. 1.1. Функціональні підсистеми системи управління людськими ресурсами [1]

Процес управління персоналом передбачає реалізацію певних цілеспрямованих заходів і включає наступні основні етапи та функції [13, с.149]:

- визначення цілей та пріоритетів роботи з працівниками;
- визначення засобів, форм і методів досягнення цілей;
- організація роботи з виконання рішень;
- контролювати виконання запланованих заходів;
- координація розроблених заходів.

Систему управління персоналом слід розглядати як сукупність цілей, завдань і основних напрямів діяльності, а також різних видів, методів і відповідних механізмів управління. Метою є підвищення продуктивності та якості роботи. З цієї причини при розробці системи управління людськими ресурсами організації слід враховувати як зовнішні, так і внутрішні фактори (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Середовище системи управління персоналом [28]

Різне поєднання системних функцій, методів і підходів в організації, цілей і людських ресурсів зумовлюють різноманітність систем управління

персоналом. Не існує двох ідентичних систем управління людськими ресурсами [45, с.345].

Для успішного розвитку організація повинна керувати плануванням людських ресурсів, наймом, адаптацією, навчанням, оцінкою, винагородою, а також мотивацією, контролем персоналу та створенням відповідних умов праці. Тобто керівництво має розробити, а потім удосконалити методи, підходи та процедури організації цих процесів. Сукупність і єдність методів, процедур і програм утворюють систему управління персоналом [32, с.115]. Надалі всі елементи системи будуть розглянуті більш детально.

Метою кадрового планування є максимально розкрити здібності та мотивацію працівників з урахуванням економічних і соціальних наслідків, які виникають у зв'язку з тими чи іншими рішеннями. Про ефективність кадрового планування можна судити за ступенем досягнення цілей компанії, оскільки персонал є вирішальним фактором діяльності організації.

Планування персоналу поділяється на наступні етапи [38, с.55]:

- оцінка наявного персоналу організації;
- планування майбутніх потреб;
- формулювання програми для задоволення майбутніх потреб.

Кожен із кроків має здійснюватися як на основі кількісного аналізу, так і на основі якісної оцінки складу робочої сили. На завершальному етапі необхідно створити конкретну кадрову програму, а також розробити заходи із залучення, найму, навчання та кар'єрного розвитку співробітників, що стане необхідним фактором досягнення цілей організації.

Пропонує планування персоналу як систему комплексних рішень [66]:

- наявність в організації необхідного персоналу;
- підбір співробітників, здатних вирішувати поставлені цілі та розробляти нові можливі підходи до їх вирішення;
- необхідний організації рівень кваліфікації працівників;
- залучення працівників до активної участі в діяльності організації.

Прогнозування потреби в персоналі є першим етапом процесу кадрового

планування, заснованим на даних про заплановані посади, кадрах, плані заміщення вакантних посад тощо. Слід мати на увазі, що основною метою кадрового планування є максимальна рентабельність діяльності підприємства компанії. Тому, вирішуючи прийняти на роботу іншого працівника, необхідно порівняти собівартість виробленої цим працівником продукції з витратами, пов'язаними з його наймом [71, с.100].

Процес найму складається з ряду послідовних дій, які здійснюються організацією для залучення кандидатів з якостями, які необхідні компанії для досягнення її цілей. Підбір персоналу поділяється на наступні етапи, починаючи з організації кадрової служби на ринку праці і закінчуючи процедурою первинної адаптації співробітника в компанії.

Метою набору працівників є підбір персоналу для забезпечення потреби в персоналі необхідної якості та кількості, у конкретний час і на конкретний період часу та для розміщення в конкретному місці [77, с.80].

Наймання на роботу є однією з найважливіших частин роботи з персоналом. Налаштування включає:

1. Пошук кандидатів, здатних виконувати набір визначених виробничо-управлінських функцій.
2. Порядок прийняття працівника відповідно до його функціональних обов'язків.
3. Порядок, підстави та умови звільнення працівника.
4. Соціальний захист і державна підтримка звільнених або безробітних працівників.

Рекрутинг також включає створення пулу кандидатів на всі можливі посади та сфери знань, які потрібні компанії. Кількість робочої сили, необхідної для найму, визначається насамперед різницею між кількістю наявних працівників і їхніми майбутніми потребами. Необхідно враховувати такі фактори, як вихід на пенсію або навчання, плинність кадрів, звільнення у зв'язку із закінченням терміну трудового договору, розширення сфери діяльності організації.

Кадрове забезпечення – це особливий вид організації бізнесу. Сторони прагнуть зробити це максимально вигідним: роботодавець хоче знайти найбільш підходящого працівника для виконання певних функцій, а працівник хоче отримати роботу, яка відповідає його найважливішим потребам (матеріальним, духовним), його інтересам і особистим якостям., здібності [78, с.115].

Методи вербування можуть бути активними і пасивними. Активи використовуються, коли попит на працю, особливо на кваліфіковану, перевищує пропозицію. У протилежному випадку використовуються пасивні методи [63, с.304].

Розвиток персоналу також є важливою передумовою успішного функціонування організації. У світі науково-технічний прогрес постійно прискорюється, а тому вимоги до професійних знань, умінь і компетенцій працівників змінюються все стрімкіше. Наприклад, на початку 20 століття знання випускників втрачали свою актуальність через 30 років, наприкінці століття через 10 років, а сучасним працівникам необхідно кожні 3-5 років підвищувати кваліфікацію.

Професійний розвиток особистості – це підготовка та адаптація людини до виконання функцій професії чи спеціальності в процесі соціалізації особистості. Навчання співробітників дозволяє вирішувати поставлені завдання як в інтересах організації - підвищення ефективності і якості роботи, так і в інтересах співробітників - підвищення рівня життя, створення можливостей для реалізації їх здібностей і т.д. працівник стає більш конкурентоспроможним на ринку праці.

Система безперервного навчання дозволяє компанії забезпечити максимальну відповідність структури співробітників структурі робочих місць з урахуванням вимог співробітників. Основні напрямки професійного розвитку персоналу [57, с.336]:

- початкове навчання відповідно до завдань і цілей компанії;
- постійне навчання, спрямоване на подолання розриву між вимогами до

роботи та характеристиками персоналу;

- навчання для підвищення загальної кваліфікації;
- професійне навчання в нових сферах бізнесу;
- навчання з метою оволодіння новими способами виконання робочих

завдань.

У теорії та практиці управління персоналом форми навчання також базуються на цілях навчального процесу. Організація повинна застосовувати лише ті форми навчання, які адаптовані до вимог робочого місця та враховують особливості персоналу. Ці вимоги зводяться до наступного [20; 55]:

1. Для ефективного процесу навчання співробітники повинні бути мотивовані, тобто чітко розуміти, що вони отримають в результаті навчання.
2. Організація повинна забезпечити сприятливі умови для навчання та забезпечити процес необхідним обладнанням і приміщенням.
3. Інформацію, що подається в процесі навчання, необхідно розбити на послідовні етапи, починаючи від найпростіших і закінчуючи найскладнішими.
4. Слухачі повинні чути відгуки про результати навчання протягом усього процесу навчання та після нього.

Наступним елементом системи управління персоналом є адаптація, процес пристосування нового працівника до реалій організації, який базується на поступовому оволодінні новими професійними, соціальними та організаційними умовами праці. Вчені виділяють наступні види адаптації:

1. Психофізіологічна адаптація – пристосування людини до нового фізичного середовища та рівня психологічного та фізичного навантаження.
2. Професійна адаптація – оволодіння новою професією, адаптація до нових завдань і характеру праці.
3. Соціально-психологічна адаптація – це поступове звикання до нового колективу, розуміння його традицій і корпоративної культури, стилю роботи керівників [59, с.116].

Подальше використання кадрів потребує здійснення організацією ряду заходів, спрямованих на створення умов для ефективного розвитку творчого, фізичного та професійного потенціалу працівників. Розстановка кадрів повинна відповідати цілям організації, враховувати інтереси працівників і відповідати нормам трудового законодавства.

Рациональне використання кадрів гарантує [71, с.100]:

- оптимальна зайнятість працівників і стабільне рівномірне навантаження протягом робочого часу (тижня, місяця);
- відповідність трудового потенціалу працівників вимогам робочого місця, посади;
- періодичне перемикання з однієї роботи на іншу для забезпечення різноманітності видів трудових завдань;
- різноманітність дій, що виконуються при роботі, щоб чергувати навантаження на різні групи м'язів людини.

При правильному розміщенні працівників і можливості внутрішньофірмового переміщення працівників організація може забезпечити баланс між кількістю робочих місць і чисельністю працівників. Ефективне розміщення персоналу – це раціональний розподіл наявних трудових ресурсів за структурними підрозділами, який здійснюється з урахуванням специфіки діяльності підприємства, відповідності психологічних якостей людини змісту виконуваної роботи. При цьому вирішуються дві задачі:

- формування трудових колективів, які активно діють у структурних підрозділах;
- перспектива залучення персоналу, що сприятиме його зростанню [37, с.55].

У процесі взаємодії та спілкування між людьми можуть виникати конфлікти. Конфлікт можна визначити як відсутність згоди між двома чи більше сторонами. Кожна сторона робить усе можливе, щоб нав'язати свою точку зору та перешкоджає іншій стороні це робити.

Кожен керівник зацікавлений у якнайшвидшому вирішенні конфлікту, який виник в організації, оскільки його наслідки зазвичай непередбачувані. Вирішення конфлікту може здійснюватися як самими сторонами, без втручання керівника, так і за його активної участі.

Є три основні типи дій, які можна вжити для вирішення конфлікту [34, с.196]:

- односторонній, коли кожен учасник діє на свій страх і ризик;
- узгоджені за взаємною згодою, результатом якої є компроміс;
- інтегрований.

На основі цього формуються три моделі поведінки учасників конфлікту. Одна з них руйнівна; другий - поступливий, пов'язаний з односторонніми або взаємними поступками; третій – конструктивний, що передбачає спільний пошук вирішення конфлікту з вигодою для обох сторін. Управління конфліктом - це низка цілеспрямованих заходів, результатом яких має бути усунення причин конфлікту або корекція поведінки учасників конфлікту.

Методи, які використовуються для вирішення конфліктів, згруповані разом, кожен з яких може бути використаний за певних умов:

- внутрішньоособистісні методи, спосіб впливу на людину;
- структурні методи – методи усунення організаційних конфліктів;
- конфліктні міжособистісні методи чи стилі поведінки;
- методи обговорення;
- зворотні агресивні дії [45, с.347].

Ще одним елементом системи управління персоналом є оцінка персоналу - процедура, яка здійснюється для визначення ступеня відповідності результатів діяльності працівника та його якостей визначеним вимогам конкретної посади. Перш за все, оцінка персоналу служить для відбору кандидатів і за результатами оцінки приймається рішення про їх подальше використання організацією.

Тобто завданням оцінки компанії є визначення потенціалу конкретного співробітника, відповідності працівника займаній посаді або його готовності

зайняти іншу більш відповідальну посаду або бути звільненим. Важливим завданням є також формування ефективного зворотного зв'язку: працівник повинен знати, як оцінюються результати його діяльності, його побажання, якість виконання завдання тощо. Варто зазначити, що оцінка співробітників має сприйматися працівниками та керівництвом як можливість відкрито обговорити результати роботи працівника, обрати шляхи вдосконалення, пошук альтернативних варіантів, а не як покарання чи пошук приводу для звільнення [9, с.94].

Атестація є формою оцінки персоналу. Цей процес визначає рівень кваліфікації, обсяг знань, практичні навички та підприємницькі якості працівників, потім визначає їх придатність або невідповідність займаній посаді та визначає потенціал працівників і можливості для просування. Метою атестації є раціональна розстановка працівників і найбільш повне й ефективне їх використання. За результатами атестації керівник організації може приймати рішення про підвищення/пониження працівника в межах ієрархії, що діє в організації; підвищення/зменшення зарплати; призначення додаткових призів, премій; необхідність підвищення кваліфікації, здобуття нової спеціальності, навчання.

Атестація спрямована на пошук резервів підвищення продуктивності праці, зацікавленості працівників у результатах своєї праці та організації, оптимальне використання різноманітних стимулів праці та соціальних гарантій [21, с.45].

Усі ресурси оцінюються в грошовому еквіваленті, а людська праця вимагає додаткових критеріїв оцінки. Без необхідних кваліфікованих працівників жодна компанія не зможе досягти своїх цілей і вижити. Тому люди в компанії мають певну цінність. Заробітна плата - це винагорода за виконану роботу за встановленими нормами або результатами, яка обчислюється, як правило, у грошовому еквіваленті. Оплата праці є основною умовою мотивації праці, є мотивом і стимулом до праці [8, с.247].

Процес оплати може бути організований за тарифною та нетарифною

системами. Тарифна система характеризується підходом, що оцінює внесок праці працівника в результати діяльності організації, для чого встановлюються певні норми виробітку [10, с.33].

Другий варіант - встановлення тарифних ставок (годинні ставки, денні ставки, посадовий оклад або графіки роботи, тарифні ставки, заохочення, доплати, гарантовані компенсаційні виплати). За умови використання цієї системи працівники отримують додаткову винагороду за перевищення норм праці та кваліфікації. Тарифна система передбачає також залежність оплати праці від умов праці, їх інтенсивності, а також природно-кліматичних умов.

Безтарифна система оплати праці передбачає колективну оплату праці за кінцевим результатом, виплату комісійних винагород та винагороди за працю за «ковзними» коефіцієнтами [5, с.256].

Мотивація співробітників лежить на стику між організаційними проблемами та результатами. У певному сенсі розвиток мотивації веде до підвищення продуктивності діяльності не меншою мірою, ніж технологічна модернізація. Мотивація праці - це прагнення працівника задовольнити свої потреби за допомогою праці.

На практиці існує три основних підходи до мотиваційних стратегій:

1. Заохочення та покарання: зробітна плата співробітників безпосередньо залежить від якості виконаної роботи. Тих, хто погано працює, карають, а тих, хто гідно виконує завдання та досягає хороших результатів, заохочують.

2. Мотивація через робочий процес: якщо працівник зацікавлений у виконанні тієї чи іншої роботи, якість його виконання висока, як і задоволеність самого працівника.

3. Систематична комунікація з менеджером: поки цілі чіткі, менеджер повинен давати працівникам позитивний зворотний зв'язок, коли вони роблять правильні речі, і негативний, коли вони роблять помилку [25, с.45].

За своєю природою методи мотивації поділяються на матеріальні та нематеріальні. Матеріальна мотивація не завжди є дійсним стимулом і не

може гарантувати максимальну продуктивність праці працівників і, отже, досягнення бажаних організацією результатів. Причина цього в тому, що люди зазвичай намагаються задовольнити соціальні, культурні та духовні потреби, крім матеріальних.

Таким чином, методи нематеріальної мотивації відіграють важливу роль у практиці управління персоналом та забезпеченні позитивного бренду роботодавця. Це особливо актуально для країн з високим рівнем доходу. Матеріальні стимули все менше мотивують працівників, натомість важливішими стають такі чинники, як успіх, визнання, повага, відповідальність, креативність праці, визнання результатів і можливість самореалізації. Ці фактори стають все більш критичними при виборі робочого місця, оскільки змінюється пріоритет потреб співробітників.

1.2. Принципи, методи та концепції управління персоналом підприємства

Загалом менеджери виконують вісім практичних функцій: постановку завдань, планування, інструктування, контроль, оцінку, мотивацію, організацію та особистий приклад. Для забезпечення ефективної роботи керівник повинен максимально гармонізувати інтереси окремих осіб, груп і рішення щодо управлінських завдань, щоб вони не суперечили одне одному, інакше він не зможе впоратися зі своїми завданнями [12, с.33].

Принципи – це фундаментальні вихідні положення, що визначають суттєвий зміст науково-практичної діяльності у сфері управління персоналом, у тому числі апарат системи управління персоналом, механізми її функціонування, а також організаційну культуру [29, с.186].

Принципи управління персоналом – це низка основоположних принципів управління персоналом, послідовне дотримання яких є обов'язковою вимогою для досягнення поточних і перспективних цілей і забезпечує необхідну ефективність спільної роботи [17, с.51].

До основних принципів роботи персоналу відносяться: гуманізм, демократизм, диференційованість, управлінська єдність, зворотний зв'язок, професіоналізм, регламентованість, соціально-економічна адаптація, субординація, цілепокладання, ефективність. До підпринципів управління персоналом належать: відповідність управлінських функцій виробничим цілям; індивідуалізація роботи з персоналом; демократизація роботи з персоналом; комп'ютеризація кадрової роботи для забезпечення достатньої кількості прийняття обґрунтованих рішень; підбір кадрів для основного виробничого колективу з урахуванням психологічної та іншої сумісності [45, с.345].

Тому до основних принципів використання персоналу на підприємстві належать: відповідність чисельності працівників обсягу робіт і кваліфікації працівника, ступеню складності його трудових завдань; обумовленість кадрової структури підприємства об'єктивними виробничими факторами; максимальна ефективність використання робочого часу; створення умов для постійного підвищення кваліфікації та розширення виробничого профілю працівників.

В управлінні персоналом необхідно приділяти увагу принципу взаємозамінності співробітників, щоб відхід співробітника з тих чи інших причин не призвів до закриття виробництва або всієї компанії. В управлінні персоналом використовується система принципів, яка включає: ефективність, прогресивність, перспективну комплексність, ефективність, простоту, ієрархічність, автономність, злагодженість, стабільність, плановість, винагороду, відбір і розстановку, а також інші принципи організації роботи з персоналом [33, с.47].

Реалізації розглянутих раніше принципів управління персоналом сприяє система різноманітних методів впливу на працівників.

Загалом успіх в управлінні людськими ресурсами в першу чергу визначається двома факторами:

1. Здатність організації чітко визначати, що (яка поведінка

співробітників) необхідно для досягнення її цілей.

2. Коли справа доходить до вибору, методи – це «сигнали», які спонукають працівників поводитися бажаним чином [48].

Методи управління персоналом - це методи впливу на колектив та окремих працівників з метою координації їх діяльності в процесі діяльності підприємства. Методи управління персоналом поділяються на такі групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Адміністративні методи базуються на владі, дисципліні та покаранні та відомі в історії як «метод батога». Вони засновані на адміністративному підпорядкуванні об'єкта суб'єкту, виходячи з існуючої управлінської ієрархії. Методи менеджменту зосереджуються на поведінкових мотиваціях, таких як усвідомлена потреба в трудовій дисципліні, почуття обов'язку, бажання людини працювати в конкретній організації, культура праці [66, с.73].

Методи управління засновані на нерівності учасників процесу управління. Керівники мають можливість заборонити артистів з мінімальною самостійністю або в односторонньому порядку встановити певний порядок дій, створивши для них жорсткі рамкові умови, порушення яких і надмірна ініціатива не заохочуються. Відповідальність за все лежить на менеджері [3, с.316].

Основними функціями адміністративних методів є забезпечення стабільного правового середовища для діяльності організації, захист конкретного середовища та забезпечення прав і свобод [5, с.19].

Головним недоліком адміністративних методів управління є те, що вони спрямовані на досягнення конкретного результату, а не на його зростання. Вони сприяють працьовитості, а не ініціативі. Тому, враховуючи складність діяльності організації та необхідність швидкого вирішення різноманітних завдань, адміністративні методи вже не відповідають потребам менеджменту [59, с.316].

Економічні методи засновані на використанні економічних стимулів і називаються «методом пряника». З їх допомогою відбувається матеріальне

стимулювання колективу та окремих працівників. Економічні методи мають опосередкований вплив на управління. Вони зачіпають економічні інтереси працівників через матеріальну зацікавленість окремих працівників або їх груп.

На відміну від адміністративних, вони мають опосередкований вплив на суб'єкта управління. Для митців встановлюються лише цілі, межі та генеральна лінія поведінки, в межах якої вони самі шукають оптимальні шляхи вирішення проблем. Своєчасне та якісне виконання завдань винагороджується грошовими виплатами, які є не тільки заробленими, але й заслуженими (наприклад, за рахунок заощаджень або додаткового прибутку) в результаті особистої ініціативи. Оскільки їх розмір безпосередньо залежить від досягнутого результату, працівник економічно зацікавлений у його максимізації.

Однак економічні методи управління незабаром досягли межі, особливо коли мова йшла про працівників інтелектуальних професій, яких наразі більшість. Для них гроші є важливим, але дуже часто не найважливішим стимулом до праці [78, с.154].

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливу на персонал за допомогою психологічних механізмів з метою переведення управлінського завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини.

Соціально-психологічні методи пропонують два напрямки впливу на поведінку працівника та підвищення його трудової активності. З одного боку, вони спрямовані на створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, розвиток доброзичливих стосунків між його членами, зміну амплуа керівника, а з іншого - розкриття особистих здібностей кожного працівника. сприяти їх вдосконаленню, що в кінцевому результаті призводить до максимальної самореалізації людини в її роботі і, як наслідок, до підвищення її ефективності. Сьогодні до таких методів відносяться психологічна мотивація, гуманізація праці, професійний відбір [63, с.305].

На рис. 1.3 показано найважливіші інструменти реалізації процесу управління людськими ресурсами.



Рис. 1.3. Інструменти системи управління персоналом [73]

Оскільки концепції управління людськими ресурсами розроблялися спільно з різними школами менеджменту, останні сприйняли найкращі ідеї перших. За понад століття (період промислової революції) роль людини в організації істотно змінилася, тому теорії управління людськими ресурсами також були розроблені та уточнені. У контексті сучасного розвитку філософії управління виділяють такі групи концепцій (теорій):

1. Концепція патерналізму.
2. Класичні теорії.
3. Концепції людських стосунків.
4. Кадрові концепції.

5. Сучасні концепції [38, с.76].

У табл. 1.2 наведені основні ідеї кожної з основних груп концепцій управління персоналом.

Таблиця 1.2

Характеристика концепцій управління персоналом [14; 45; 65]

Назва концепції	Головні ідеї	Представники
Концепція патерналізму	- диференційований доступ до влади; - охоплює всі аспекти життя підлеглих; - колективна форма соціальної організації; - виправдовування підпорядкування.	М. Вебер, Д. Макгрегор
Класична теорія	- індивіди не можуть виконувати роботу самостійно; - мета керівництва - суворий контроль; - індивіди можуть управляти своєю працею за умови, наявності зарплати і якщо керівник буде справедливим, задачі будуть спрощені.	Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Бмерсон, Л. Урвік, М. Вебер, Г. Форд.
Концепція людських відносин	- індивіди прагнуть до бути корисними, бажають бути визнаними як індивіди. ці потреби є важливішими за гроші; - головна задача керівника - зробити так, щоб кожний працівник відчував себе потрібним і корисним; - самостійність підлеглих; - головний регулятор відносин колективу - прийняті в групі норми поведінки.	Е. Мейо, К. Арджеріс, Р. Лікарт, Р. Блейк
Концепція людських ресурсів	- індивіди намагаються внести свій вклад в реалізацію цілей; - більшість індивідів здатні до самостійності, творчості, відповідальності, самоконтролю; - керівництво створює таку обстановку, в якій кожна людина може максимально проявити свої здібності.	А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор
Концепція ситуаційного підходу	- залежність ефективності управління від умов конкретної ситуації; - здатність аналізувати ринкову кон'юнктуру й приймати рішення; - вибір адекватного стилю управління; - лідерство й керівництво.	Дж. Вудворт, В. Врум М. Стівенсон, Ф. Фідлер, П. Герсі
Концепція системного підходу	- управління за цілями; - модель «7s»: стратегія, майстерність, загальновизнані цінності, структура, процеси прийняття рішень, персонал, стиль; - сучасне підприємство розглядається як відкрита й замкнута система.	П. Дракер, Р. Лайкерт, Т. Пітерс, Р. Уотерман, І. Ансофф
Теорія людського капіталу	- вплив інтелектуального капіталу на зростання доходу компанії	М. Беккер, Я. Мінсер, Т. Шульц

Продовження таблиці 1.2

Теорія стратегічного управління персоналом	- управління людськими ресурсами й управління організаційною структурою повинні відповідати організаційній стратегії	С. Фомбрун, М. Бір, П. Боксалл, Д. Гест, Д. Сторі
Компетентісноо рієнтований підхід	- синтез стратегічного управління й соціальних, особистісних та психологічних установок і здібностей персоналу	Дж.Хоткінсон, П. Сперроу, А. Фарнем,

Відповідно до теорії людського капіталу, у виробництві взаємодіють два фактори: фізичний капітал (засоби виробництва) і людський капітал. Інвестиції в людський капітал включають витрати на підтримання здоров'я, здобуття освіти, витрати, пов'язані з пошуком роботи, отриманням необхідної інформації, міграцією, професійним навчанням на виробництві тощо. Його вартість оцінюється виходячи з розміру потенційного доходу, який він може принести [38, с.39].

Стратегічне управління людськими ресурсами покликане допомогти організації відповідати вимогам конкурентного середовища, що динамічно розвивається. На макрорівні людські ресурси є одним із найважливіших джерел багатства будь-якої компанії. На макрорівні людські ресурси можна розглядати як простір, у якому відбувається формування ринкових відносин. Якості окремих людей та їх спільнот стають визначальними факторами розвитку та економічного зростання та гарантують відтворювальні процеси на місцевому, регіональному та державному рівнях.

1.3. Методичні аспекти формування та реалізації контролінгу в управлінні персоналом підприємства

Процес управління персоналом вимагає максимальної узгодженості дій керівництва з психологічними особливостями поведінки людей. Якщо керівники компанії ігнорують ці закони, можуть виникати психологічні конфлікти, що призводять до збільшення плинності кадрів, порушення трудової дисципліни та зниження продуктивності праці [28, с.165].

Контролінг персоналом - внутрішньоорганізаційна система планування та контролю в сфері кадрової роботи, яка допомагає «конвертувати» поставлені цілі в заплановані значення та конкретні заходи, а також формувати основні правила управління персоналом. Контролінг персоналу включає розробку та забезпечення засобів забезпечення процесу підвищення продуктивності праці на підприємстві. Основним завданням контролінгу персоналу є забезпечення постійного зворотного зв'язку між плануванням і аналізом планів і відхилень від них.

Контролінг персоналу є одним із найважливіших засобів забезпечення стабільності та ефективності управління, попередження кризових явищ у внутрішньому середовищі організації та подолання невизначеності щодо можливого реагування працівників на зміни зовнішнього середовища. Крім того, контролінг персоналу надає необхідну інформацію для розробки та, за необхідності, адаптації бізнес-стратегії.

Класифікація контролінгу персоналу наступна [8, с.265]:

- поставити цілі (трудовитрати, обсяг роботи);
- спеціальні функції управління персоналом (підвищення кваліфікації, оцінка);
- методичний інструментарій (методи оцінки персоналу, атестації).

Основними принципами контролінгу є довіра, відкритість і чесність, командна робота, прагнення до якості, гнучкість і бажання бути лідером в інноваціях. Ці принципи поширюються на всіх співробітників на всіх рівнях управління і об'єднують їх для досягнення спільних цілей.

Контролінг персоналу може суттєво впливати на поведінку співробітників, як тих, кого контролюють, так і тих, хто залучений до процесу. Зазвичай цей вплив досить неоднозначний.

Позитивні сторони контролінгу персоналу наступні [21, с.45]:

- зростає почуття відповідальності співробітників за свою роботу;
- за результатами контролю проводиться атестація та оцінка працівників і пов'язані з ними заохочення, винагороди, покарання та кар'єрний ріст

(співробітники підвищуються мотивація до ефективної та сумлінної роботи);

- з'являється можливість знайти джерела підвищення продуктивності праці, підібрати кандидатів на просування по службі і просування на керівні посади, активізувати раціоналізаторську діяльність працівників і знизити ймовірність службових конфліктів у колективі.

Негативний вплив контролінгу персоналу наступний:

- надмірні перевірки можуть викликати нервозність серед працівників, які очікують на перевірку.

- перевірки змінюють звичну поведінку персоналу (наприклад, коли перевірка має велике значення для працівника, і він або вона виявляє надмірну уважність при цьому, щоб відрізнити себе від інших членів команди) [22, с.139].

Метою контролінгу є підтримка планування, управління, контролю та інформаційного забезпечення всіх видів діяльності у сфері управління людськими ресурсами. Для цього в системі управління необхідно розробити ряд диференційованих показників. Наприклад, на підприємствах фіксуються неявки працівників на робоче місце з метою вжиття заходів щодо систематичної боротьби з пропусками без поважних причин. За інших умов цю ж систему можна використовувати для вдосконалення організації робочого часу, контролю за системами заохочення, перебудови діяльності з розвитку персоналу, а також у сфері внутрішньої комунікації.

Контролінг персоналу має розвиватися в такому напрямку: від контролю витрат до контролю ефективності, коли вартісні показники (наприклад, кількість годин підвищення кваліфікації) можна порівняти з результатами навчання та навчання. На жаль, контролінг співробітників часто сприймається колективами як раціоналізаторський захід і працівники часто відмовляються брати участь у відповідних опитуваннях і заходах [9, с.35].

Система контролінгу персоналу складається з внутрішньої (підприємства) і зовнішньої підсистем управління. Внутрішній контролінг складається з комплексної перевірки виконання планів, управлінських

рішень, стандартів забезпечення якості, рекомендацій і вимог. Метою є підвищення ефективності управлінської діяльності та продуктивності праці працівників. Його метою також є своєчасне реагування на можливі конфлікти в колективі та подолання конфлікту інтересів різних груп персоналу при веденні економічних відносин всередині компанії.

Проектування системи контролінгу персоналу залежить від специфіки контролінгу діяльності персоналу підприємства. На практиці виділяють такі основні види менеджменту:

1. Управління діями (поведінкою).
2. Управління через систему стримувань і противаг.
3. Управління через результат.

Управління діями - це моніторинг дій співробітників під час їх роботи. Цей вид управління використовується, коли можна побачити зв'язок між причиною і наслідками керованого процесу. У цьому випадку менеджери повинні вжити коригувальні дії для досягнення очікуваного результату в кінці процесу. Управління поведінкою є ефективним для компанії, коли менеджери знають, які дії співробітників є бажаними чи небажаними, а небажані дії необхідно усунути [22, с.149].

Лідерство, засноване на взаємному контролі, може відбуватися через персональні (персональні) і культурні форми контролю. Особистий контроль передбачає використання механізмів, які дозволяють співробітникам добре виконувати свою роботу, використовуючи переваги їх природного бажання контролювати свою поведінку. Даний вид контролінгу передбачає наявність у співробітників необхідних знань, кваліфікації та досвіду, достатніх ресурсів для якісного виконання роботи.

Щоб підвищити ефективність процесу контролінгу, експерти рекомендують зробити його максимально помітним і помітним. Велике значення має система правил і рекомендацій щодо виконання робіт і операцій, яка не призводить до помилок і зловживань.

Предметом внутрішнього контролінгу є економічні явища та процеси,

що відбуваються на підприємстві.

Метою зовнішнього контролінгу є перевірка дотримання законності та соціально-економічної доцільності господарської діяльності. Він поділяється на державний контролінг (фінансовий, відомчий) і недержавний (незалежний громадський, зовнішній). Зовнішній контролінг здійснюється керівництвом або спеціальними працівниками. Ідея зовнішнього контролінгу полягає в тому, що люди краще виконують свої завдання, принаймні формально, коли знають, що за ними спостерігає керівник або його представник.

Оскільки результати контролінгу персоналу, як правило, широко поширюються серед команди, багато хто намагається працювати краще, щоб отримати славу. Іншими словами -особлива працьовитість тут проявляється через честолюбство. Тому система контролінгу персоналу повинна бути побудована таким чином, щоб унеможливлювалася поведінка, спрямована проти них [43, с.168].

Перш за все, має бути забезпечений так званий «захист від шахрая», тобто від того, хто, нічого не роблячи, намагається створити видимість активної та сумлінної роботи, показати керівництву те, що воно хоче бачити. Чим більше бюрократизація управління, тим частіше працівники вдаються до такої поведінки і тим більше часу витрачають на обман, ніж на виконання своїх обов'язків. Особливо це відбувається, коли немає чітко визначених стандартів роботи і результат якої не проходить ринкову оцінку споживача.

По-друге, в умовах зовнішнього контролінгу мішені повинні бути досить складними, щоб виконавці не могли «засипати під час руху». Вони вважаються найбільш стимулюючими, коли виконавець на 50% впевнений у своїх результатах [31].

По-третє, результати зовнішнього контролінгу неминуче повинні призводити до заохочення, а в разі потреби і покарання. Оскільки завдання стають все більш і більш складними, традиційна система зовнішнього контролю вимагає величезних витрат і стає економічно і технічно непосильною навіть для великих компаній. Виходом із цієї ситуації є

впровадження практики внутрішнього контролінгу або самоконтролю, коли це можливо. Головне завдання останніх – вчасно виявити проблему та знайти шляхи її вирішення, а не взяти когось за руку та покарати.

Для формування управлінської системи контролінгу персоналу за результатами необхідно: виявити ті результати, які мінімізують небажану поведінку працівників; встановити значення показників цільової діяльності; визначити порядок оцінювання виконання завдань; розробити систему мотивації досягнутих результатів [36, с.173].

Здійснення контролінгу персоналу на основі оцінки досягнутих результатів вимагає чіткого формулювання планових завдань, які необхідно виразити в числовій формі (наприклад, підвищення рентабельності капіталу на 5%). Для виконання запланованих завдань має бути дієва система стимулювання. Також необхідно, щоб показники стимулювання досягнення результатів були точними, об'єктивними та зрозумілими працівникам [65].

Оцінка дає кожному працівнику можливість побачити результати свого професійного розвитку та може бути основою для просування по службі. Секрет вміння контролювати і вимірювати результати роботи полягає в наявності позитивного зворотного зв'язку. Коли менеджер використовує позитивний зворотний зв'язок (повідомляючи про збільшення виробництва, збільшення продажів і т.д.), він стимулює результати, яких досягли співробітники при виконанні завдання. Навпаки, коли менеджер використовує негативний зворотний зв'язок, це лише підкреслює небажану поведінку його співробітників. Це те, що відрізняє позитивний зворотний зв'язок від негативного [68, с.173].

Таким чином, створення якісної системи контролінгу персоналу є однією з неодмінних умов підвищення ефективності та розвитку інноваційної діяльності вітчизняних підприємств в конкурентному ринковому середовищі. Спеціально створена система контролінгу персоналу дозволяє на першому етапі позбутися недобросовісних людей і, за умови успішного попереднього контролю, вчасно виявити та нейтралізувати загрозу безпеці компанії.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління персоналом на підприємстві

Сучасний етап функціонування підприємства характеризується високим рівнем динамічності його зовнішнього та внутрішнього середовища. Постійні зміни в системі управління підприємством мають стратегічний напрям та вимагають інновацій. Такі зміни викликані глобалізацією економіки, посиленням безробіття, орієнтацією на високі прибутки власників, швидкими й безперервними організаційними та технологічними перетвореннями, охоплюють не лише бізнес загалом, але й організацію кадрової роботи на сучасних підприємствах. Тому кадровий менеджмент набуває особливого значення, оскільки підприємства, де працюватиме висококваліфікований персонал, що має інноваційний потенціал і здатний швидко освоювати нову техніку, розробляти нові системи виробництва тощо, матимуть значні конкурентні переваги [57, с.233].

Реалії суспільного життя диктують переформатування взаємовідносин у сфері роботодавець-персонал, що зумовлено карантинними заходами, оголошеним воєнним станом на теренах України тощо. І завдання роботодавця, як керівника процесу праці, зробити все від нього залежне, щоб у площині українського нормативно-правового поля утримати персонал, створити останньому безпечні і нешкідливі умови праці.

Зміни, що відбуваються в Україні, комплексне реформування правоохоронних органів, судова реформа, реформа державної служби, імплементація стандартів ЄС до національного законодавства потребують від роботодавця у широкому сенсі змін у стратегії та тактиці управління і всією системою кадрів, і кожним окремо взятим структурним підрозділом підприємства, установи, організації.

Недосконале, поверхневе знання правових аспектів регламентації відносин у сфері управління персоналом стає головною причиною конфліктів між роботодавцями і працівниками у сучасних умовах на українських

підприємствах, в установах, організаціях.

На будь-якому підприємстві, в установі, організації повинна формуватися стійка, виражена, усталена система правової поведінки всіх учасників трудових відносин, їх взаємодії один з одним в процесі роботи, а також з приводу виникнення, зміни та припинення цих відносин, розподілу матеріальних благ тощо. Без правового опосередкування неможливо забезпечити необхідні субординацію і координацію у взаєминах між роботодавцями і працівниками.

Нормативно-правове забезпечення системи управління персоналом включає [34, с.65]:

- 1) розробку проектів локальних актів установи;
- 2) підготовку пропозицій щодо зміни чинних чи скасування застарілих і таких, що фактично втратили силу, нормативних актів, виданих в організації з кадрових питань;
- 3) правову експертизу нормативних актів, розроблених в системі управління персоналом (вивчення юристом документів на предмет виявлення положень, що порушують вимоги законодавства, погіршують становище персоналу, допускають неоднозначність тлумачення);
- 4) організацію систематичного обліку і зберігання актів;
- 5) інформування працівників про норми чинного законодавства про працю у сфері управління персоналом;
- 6) дотримання і застосування норм чинного законодавства у сфері праці, трудових відносин;
- 7) роз'яснення положень чинного законодавства і порядку його застосування;
- 8) захист прав роботодавця та працівників.

До нормативно-правової бази управління персоналом відносять сукупність нормативно-правових актів централізованого чи локального характеру, а також документів, що створюють нормативно-методичне забезпечення функціонування управління персоналом як системи.

Юридичні акти у сфері кадрового менеджменту можна класифікувати за сферою дії на:

1) централізовані акти (Кодекс законів про працю України [26]; Закони України «Про колективні договори і угоди» [54], «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» [55], «Про професійні спілки, їх права і гарантії діяльності» [56], «Про зайнятість населення» [50] тощо; підзаконні нормативно-правові акти);

2) акти локального регулювання (колективний договір, Правила внутрішнього трудового розпорядку, накази роботодавця з кадрових питань, Положення про персонал, Положення про структурні підрозділи, посадова інструкція тощо).

За видом суспільних відносин, що вони регулюють, юридичні акти у сфері кадрового менеджменту можна класифікувати на:

- 1) відносини щодо добору та розстановки кадрів;
- 2) відносини щодо координації роботи;
- 3) трудові (службові) відносини;
- 4) відносини у сфері соціального захисту;
- 5) відносини щодо розгляду трудових спорів тощо.

Співробітники відділу кадрів щодня використовують у кадровій практиці зазначені та інші нормативно-правові акти, даючи лад таким кадровим процедурам, як переведення чи переміщення працівників, зміна істотних умов праці, оформлення сумісництва (суміщення), відсторонення працівника від роботи, увільнення від роботи, оформлення відряджень, проведення атестації персоналу, оформлення притягнення до дисциплінарної (матеріальної) відповідальності, підвищення кваліфікації тощо [28, с.78].

Інформація – це сукупність різних повідомлень про зміни, які проходять в системі й навколишньому середовищі, управління як інформаційний процес складається з обміну інформацією між органом управління, керованим об'єктом і зовнішнім середовищем.

Стрижнем науково обґрунтованого управління є своєчасна і повна

інформація про ситуацію, в якій приймається рішення, про шляхи його реалізації, про цілі управління та можливі наслідки.

Інформація повинна відповідати наступним вимогам: повноти і точності; своєчасності й оперативності; корисності; об'єктивності; доступності; стислості; економічності; однозначності сприймання; зручності передавання, оброблення і зберігання. Ефективне функціонування системи менеджменту персоналу можливе лише за умови дотримання вказаних вимог до інформації.

Необхідність збирання, зберігання, оброблення, аналізу, перетворення і передавання різноманітної кадрової інформації вимагає створення на підприємстві відповідної інформаційної системи. Ефективність функціонування системи менеджменту персоналу значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення [24, с.476].

Інформаційне забезпечення менеджменту персоналу - це сукупність відомостей про стан керованої підсистеми (персонал і його оточення), тенденції її розвитку, що надходять до суб'єкта управління (лінійних, функціональних керівників і працівників кадрової служби). При цьому під інформацією слід розуміти не будь-які відомості про персонал, умови праці, ринок праці тощо, а лише сприйняті й визначені як корисні для вирішення завдань менеджменту персоналу.

Виходячи з цього, дані, які містяться в документах з особового складу (особистих листках з обліку кадрів, особистих картках, наказах та звітах), матеріалах і результатах соціологічних і психо-фізіологічних досліджень (анкетування, інтерв'ю, тестування) тощо, вважаються інформацією лише тоді, коли вони втягнуті в процеси менеджменту персоналу і застосовуються для досягнення його цілей. До того часу вони розглядаються як дані, які чекають своєї реалізації.

Так, дані про результати оцінювання персоналу визначаються інформацією лише з того моменту, коли вони належним чином оформлені, доведені до працівника та його безпосереднього керівника і використані для

вирішення таких завдань, як підбір і розстановка нових працівників, висування в кадровий резерв, планування кар'єри, вдосконалення організації праці, побудова ефективної системи мотивації трудової діяльності, вдосконалення планів і програм підвищення кваліфікації працівників та ін [12, с.33].

Інформаційна система управління персоналом включає:

- засоби збирання, зберігання, оброблення, передачі, пошуку та використання кадрової інформації;
- організований належним чином облік персоналу для інформаційного забезпечення вирішення кадрових завдань;
- сукупність прийомів і методів використання цієї системи;
- фахівців у галузі обчислювальної техніки;
- споживачів інформації [16].

Для розуміння суті та механізмів організації інформаційної діяльності у сфері управління різними соціальними системами (підприємствами, установами, громадськими організаціями та ін.) розглянемо ключову ланку цієї форми діяльності - інформаційно-аналітичний процес у сфері підготовки та прийняття управлінських рішень.

Отже, інформаційно-аналітичний процес у сфері управління являє собою процес пошуку, збору, переробки та подання інформації у формі, придатній для її використання при прийнятті управлінських рішень.

Поняття «інформаційно-аналітична робота» розглядається як складова інформаційно-аналітичної діяльності. Під час проведення ІАД виділяють два рівні (або напрями) інформаційно-аналітичної роботи (ІАР) [21, с.115]:

- 1) інформаційний рівень, що полягає в пошуку, збиранні, зберіганні, поширенні інформації;
- 2) аналітичний рівень, що полягає в узагальненні, класифікації інформації, її аналізі і перетворенні, розробці висновків, пропозицій, рекомендацій і прогнозів.

Основні принципи та методологічні аспекти інформаційно-аналітичної

роботи:

- 1) формування мети досліджень;
- 2) створення понятійного апарату;
- 3) забезпечення достатньої інформованості;
- 4) розкриття значення фактів;
- 5) встановлення причин та наслідків;
- 6) врахування історичного розвитку та національного характеру;
- 7) визначення тенденцій розвитку;
- 8) забезпечення високого рівня достовірності;
- 9) формування висновків та рекомендацій;
- 10) наявність зворотного зв'язку.

Треба зазначити, що управлінські рішення, на відміну від рішень, які приймаються, наприклад, у сфері теоретичних, фундаментальних наук, спрямовані на розв'язання конкретних питань, як правило, мають чіткі термінові межі й у встановлений період повинні втілюватись у життя. Особливо наочно це проявляється в бізнесі, де термін виконання ділових угод завжди визначений [21, с.116].

Та й у політиці, попри, здавалося б, досить часту невизначеність та швидку зміну впливу багатьох факторів, рішення, спрямовані на управління тим чи іншим політичним процесом, мають більш-менш чітко визначений термін реалізації. Звичайно, йдеться про політичні рішення - чи то прийняття якогось законодавчого акта, чи то проведення PR-кампанії - а не про так звані декларації про наміри.

Тому продукт, створений у результаті інформаційно-аналітичного процесу повинен бути придатним для використання замовником, корисним для нього вже в момент свого створення. Сам же результат інформаційно-аналітичної діяльності, як правило, матеріалізується у формі будь-якого документа. Із всього наведеного випливають основні принципи організації інформаційно-аналітичного процесу, сформульовані ще кілька десятиріч тому фахівцем зі стратегічної розвідки американським генералом

Вашингтоном Плетом: повідомляти достовірно, своєчасно та ясно.

Одним з найбільш перспективних напрямків розвитку підприємства є використання сучасних технологій в усіх сферах його діяльності. Оптимізація способів отримання, збереження й обробки інформації з використанням засобів обчислювальної техніки і телекомунікацій істотно підвищує ефективність управлінської діяльності на підприємствах України.

Ефективне використання інформаційних ресурсів є індикатором адаптаційної здібності і дозволяє розробляти та реалізовувати гнучку стратегію розвитку підприємства. На сьогодні сучасні інформаційні системи здатні не тільки цілком задовольнити вимоги виробничих систем, але й виступають важливою передумовою їхнього розвитку [1, с.50].

Світовий досвід розвитку сфери комп'ютерних технологій та інформаційних ресурсів за останні роки свідчить про істотне підвищення темпів їх розвитку порівняно з темпами розвитку виробничої сфери. Високі темпи впровадження інформаційних технологій сприяють росту кількості обчислювальної техніки.

Сучасний стан розвитку теорії інформаційних ресурсів не задовольняє практичних потреб управління ними і потребує розробки методів оцінки наявності та стану інформаційних ресурсів, визначення факторів, які впливають на їх ефективне використання, та механізмів забезпечення конкурентних переваг підприємств щодо застосування інформаційних ресурсів та систем. Досвід свідчить, що дотепер у практичній діяльності відсутній моніторинг формування та використання інформаційних ресурсів.

Визначено, що система управління функціональними інформаційними ресурсами управління складається з підсистеми управління інформаційними системами та підсистеми управління інформаційними ресурсами, для кожної з яких використовується індивідуальний підхід щодо прийняття управлінських рішень.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ управління персоналом підприємства на засадах контролінгу можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що управління персоналом можна розглядати як специфічну функцію управлінської діяльності, основними об'єктами якої є люди, які, у свою чергу, належать до певних соціальних груп, трудових колективів. Керівництву підлягають керівники та спеціалісти, які виконують функції керівництва по відношенню до підлеглих. Отже, управління персоналом - це цілеспрямована діяльність управлінського колективу організації з розробки концепції, стратегії кадрової політики та методів управління персоналом.

2. Встановлено, що система управління – це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які відрізняються за своїми функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення спільної мети. Система організаційно закріплює деякі функції для структурних підрозділів і співробітників, а також регулює потік інформації в системі управління. Люди в системі управління є основними елементами і одночасно виступають як об'єкт і суб'єкт управління, що є найважливішою специфікою управління.

3. Узагальнено, що методи нематеріальної мотивації відіграють важливу роль у практиці управління людськими ресурсами та в забезпеченні позитивного бренду роботодавця. Це особливо актуально для країн з високим рівнем доходу. Матеріальні стимули все менше мотивують працівників, натомість важливішими стають такі чинники, як успіх, визнання, повага, відповідальність, креативність праці, визнання результатів і можливість самореалізації.

4. Обґрунтовано, що стратегічне управління людськими ресурсами повинно сприяти тому, щоб організація відповідала вимогам конкурентного середовища, що динамічно розвивається. На макрорівні людські ресурси є

одним із найважливіших джерел багатства будь-якої компанії. На макрорівні людські ресурси можна розглядати як простір, у якому відбувається формування ринкових відносин. Якості окремих людей та їх спільнот стають визначальними факторами розвитку та економічного зростання, забезпечуючи відтворювальні процеси на місцевому, регіональному та державному рівнях.

5. Встановлено, що контролінг персоналу – це система внутрішньоорганізаційного планування та контролю у сфері кадрової роботи, яка допомагає «перетворювати» поставлені цілі в заплановані цінності та конкретні дії, а також конституювати основні положення управління персоналом. Контролінг персоналу включає розробку та забезпечення засобів забезпечення процесу підвищення продуктивності праці на підприємстві.

6. Обґрунтовано, що на кожному підприємстві, в кожній установі, в кожній організації існує стійка, збалансована та злагоджена система правової поведінки всіх учасників трудових відносин, їх взаємодії між собою в процесі праці, а також щодо виникнення, зміна та припинення цих відносин, розподіл матеріальних благ тощо повинні бути розроблені. Без судового посередництва неможливо забезпечити необхідну субординацію та координацію у відносинах між роботодавцями та працівниками.

7. Доведено, що науково обґрунтоване управлінське сортування забезпечує своєчасну та повну інформацію про ситуацію, в якій приймається рішення, його виконання, цілі управління та можливі наслідки. Інформаційне забезпечення управління персоналом – це сукупність інформації про стан керованої підсистеми та тенденції її розвитку, що надається підрозділу управління (лінійному керівнику, функціональному керівнику та працівнику кадрової служби). Під інформацією розуміється не інформація про персонал, умови праці чи ринок праці, а лише інформація, яка сприймається та ідентифікується як корисна для вирішення завдань управління персоналом підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ ТОВ «ДЕЛЬТА ТЕКС»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Торговельна фірма ТОВ «Дельта Текс» є одним з провідних в країні дистриб'юторів відомої компанії-виробника брендового одягу «Colins». Компанія була заснована 18 січня 2000 року та знаходиться за адресою: 01023, м.Київ, площа Спортивна, будинок 1-А [42].

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Дельта Текс» наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Дельта Текс»

Зміст необхідних відомостей	Інформація
Повна та скорочена назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Дельта Текс» ТОВ «Дельта Текс»
Дата реєстрації підприємства, номер реєстраційного свідоцтва	Дата запису: 15.11.2010 р. Номер запису: 1 074 102 0000 038171
Юридична адреса підприємства	01023, м.Київ, площа Спортивна 1-А
Код ЄДРПОУ	37357021
Основний вид діяльності, код галузі	47.71 Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах
Організаційно-правова форма підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Приватна
Директор	Васьківська Олена Миколаївна – керівник з 07.08.2013 р. – виконуючий обов'язки директора, з 07.12.2018 р. – директор
Організаційна структура	Належить COLIN'S Holding, Стамбул, Туреччина

Colin`s - популярна турецька марка одягу та аксесуарів. Власником роздрібної мережі готового одягу є холдинг Eroğlu, спочатку невелике сімейне підприємство з пошиття одягу, яке виросло в один з найбільших і

успішних бізнес-організацій Туреччини.

Підприємство по виробництву одягу Colin's Giyim A.Ş. було засновано в рамках холдингу в 1995 і основною його метою став розвиток власної марки в різних країнах. Сам бренд був придуманий трьома роками раніше. Новий бренд, який отримав нейтральну «загальноєвропейську» назву, був частиною маркетингового плану з освоєння нових привабливих ринків.

Основою асортименту магазинів Colin's є джинсовий одяг. Висока популярність цієї марки в Україні та інших країнах СНД пояснюється тим, що при цілком демократичних цінах, якість товарів залишалася на високому рівні.

Марку Colin's, в першу чергу, відрізняє доступність, економічність, комфортні фасони, а також дивно зручна, м'яка, гіпоалергенна бавовняна тканина, з якої виготовляються моделі. При виготовленні цього одягу застосовуються найсучасніші матеріали, фарби, швейні технології та обладнання.

Заводи Colin's автоматизовані, сучасні та екологічні. Компанія охоче надає свої виробничі майданчики для виробничих процесів інших відомих марок одягу, таких, як Next, Lacoste або Calvin Klein.

Перший магазин бренду COLIN'S, який юридично організований у формі ТОВ «Дельта Текс» відкрився в Україні у 2000 році, а станом на кінець березня 2022 року мережа нараховує 63 магазини загальною площею 24 тис. кв. м. у 30 містах України. Загальна мережа магазинів бренду COLIN'S від ТОВ «Дельта Текс» налічує близько 700 торгових точок у 32 країнах. Таким чином, український ринок є третім для мережі після Туреччини та Казахстану [42].

Протягом 2015-2021 рр. бренд було обрано споживачами одним з кращих в своїй категорії (трійка лідерів) в рамках премії Retail Awards «Вибір споживача» – премії у ритейлі, де українські споживачі своїми голосами оцінюють ефективність маркетингових заходів та інновацій, впроваджених у мережі або ТРЦ протягом року. За задумом організаторів, результати й

показники голосування у Retail Awards демонструють справжнє ставлення споживачів до бренду та виявляють різницю між оцінкою, любов'ю до бренду клієнтів та експертним рейтингом, який не завжди включає маркери клієнтського досвіду та уподобань споживача нового сервісного покоління [42].

Оптово-торгівельна дистриб'юторська фірма «Дельта Текс» є господарським товариством, що створене в організаційно-правовій формі товариства з обмеженою відповідальністю. Діяльність товариства регулює установчий документ – статут. Підприємство має самостійний баланс, рахунки в банківських установах, печатку із своїм найменуванням, штампи, фірмові бланки та інші реквізити. Товариство відповідає по своїх зобов'язаннях в обмеженому об'ємі. Майно підприємства, яке складають основні та оборотні фонди та інші матеріальні і нематеріальні цінності та фінансові ресурси, створюється за рахунок Статутного фонду. Статутний фонд формується на основі внесків засновників у вигляді внесення ними коштів [42].

Метою діяльності ТОВ «Дельта Текс» є одержання прибутку шляхом надання торговельних послуг та здійснення оптово-посередницької діяльності. Предметом безпосередньої діяльності компанії, згідно з КВЕД є: оптова та роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах.

ТОВ «Дельта Текс» пропонує досить вузький спектр послуг, до яких належать [42]:

1. Діяльність посередників у сфері торгівлі одягом та іншими непродовольчими товарами.
2. Оптова торгівля одягом у спеціалізованих магазинах.
3. Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах.
4. Консультування з питань комерційної діяльності й керування.
5. Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.

До безумовних переваг компанії ТОВ «Дельта Текс» можна віднести: швидкість виконання зобов'язань; високоякісний товар; доступні ціни. За час своєї діяльності ТОВ «Дельта Текс» заключила сотні договорів.

Структура компанії ТОВ «Дельта Текс» складається із головного офісу в Києві, складських приміщень у Києві та Вишгороді.

Організаційна структура управління ТОВ «Дельта Текс» представлена на рис. 2.1.

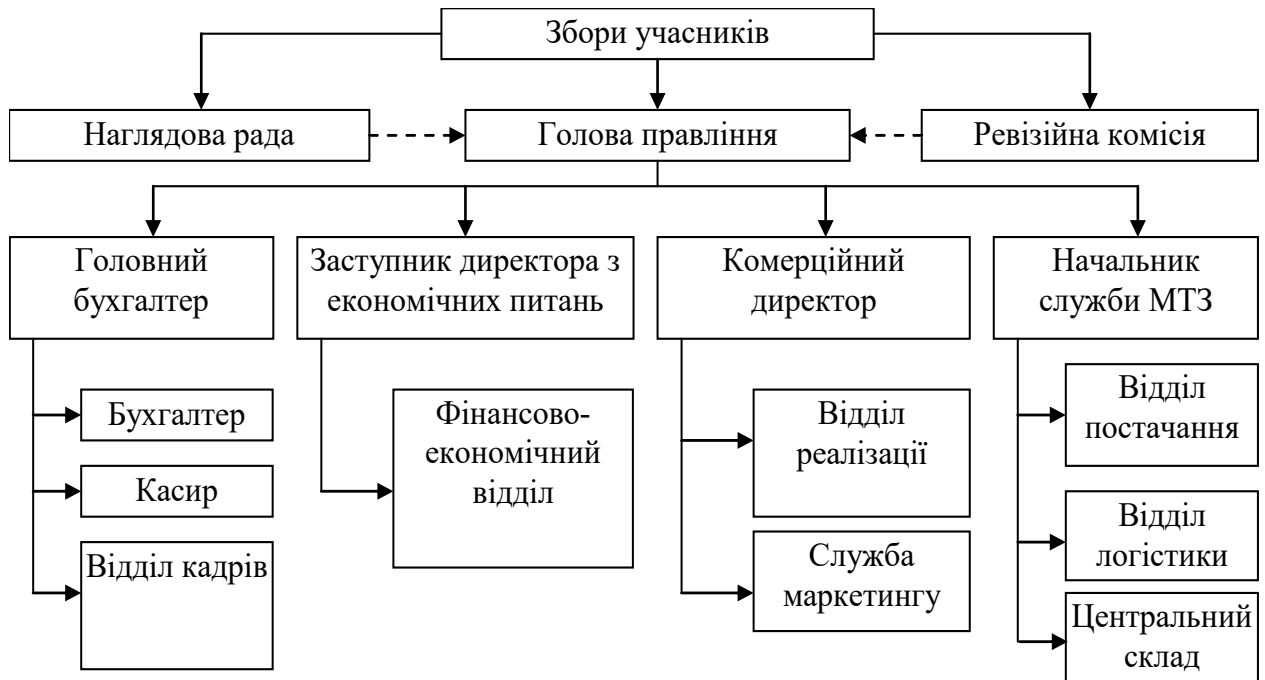


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Дельта Текс» [76]

Слід зазначити, що зазначена на рис. 2.1 структура є найпоширенішим типом структури ієрархічного типу посередницьких підприємств, має велике число горизонтальних і вертикальних зв'язків і характеризується невеликою кількістю низових ланок управління у прийнятті рішень. Керівники цієї системи поділяються на лінійних і функціональних. Основною побудовою цієї системи є: лінійна вертикаль управління; спеціалізація управлінської праці за функціональними ознаками (техніка, економіка, логістика, фінанси тощо).

Керівнику ТОВ «Дельта Текс» безпосередньо підпорядковуються його заступники за функціями (маркетинг, фінанси, персонал тощо). Загальний

керівник здійснює лінійну дію на всіх учасників структури, а керівники функціональних відділів (економічного, інженерно-технічного тощо) надають функціональне сприяння виконавцям робіт.

Основними перевагами лінійно-функціональної структури управління ТОВ «Дельта Текс» слід вважати:

- висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій;
- відповідність структури обраній стратегії діяльності підприємства;
- поєднання принципу спеціалізації з принципом єдності керівництва.

На діяльність компанії, як і будь-якої іншої компанії, впливають наступні групи зовнішніх факторів опосередкованого впливу:

1. Політичні (ступінь політичної стабільності в суспільстві, спрямованість розвитку політичної системи, характер політичної боротьби, рівень підтримки суспільством урядової програми розвитку).
2. Економічні (розвиток економіки, розвиток виробництва, стан бюджету, рівень інфляції, рівень безробіття, рівень податкових ставок, рівень доходів населення).
3. Законодавчі (законодавчі акти, що регулюють діяльність компанії).
4. Демографічні (чисельність населення, статеві-віковий склад населення, народжуваність).
5. Технологічні (науково-технічні інновації у сфері товарів, технологій, менеджменту) [29 с.107].

Серед індукованих факторів непрямого впливу найбільший вплив мають економічні фактори. Значний вплив на компанію мають загальноекономічні показники, оскільки компанія ТОВ «Дельта Текс» працює у сфері продажу одягу середнього цінового сегменту, який не можна віднести до товарів першої необхідності. Зважаючи на зростання безробіття та падіння реальних доходів населення, споживачі шукають на ринку дешевші пропозиції незалежно від рівня якості. Політичні фактори не мають істотного впливу на компанію, але нестабільна політична ситуація негативно впливає на

економічні очікування клієнтів компанії, змушуючи їх відкласти гроші, а не витратити їх у магазинах.

Удосконалення існуючих технологій, методик і використання принципово нових наукових результатів також впливає на прибуток, оскільки компанія працює зі споживачем, уподобання якого швидко змінюються - немає сильної лояльності до бренду. Інтернет-торгівля набуває все більшого поширення, так що існуючі магазини поступаються Інтернет-гігантам через утримання торгових залів і велику кількість персоналу, що підвищує ціни на товари. Тому зміни у сфері корпоративного управління, особливо в структурних напрямках, надзвичайно важливі, оскільки людський фактор має значний вплив на прибутки компанії.

Інші фактори мають помірний або незначний вплив.

Середовище прямого впливу включає фактори, які мають прямий вплив на організацію. До основних належать постачальники ресурсів, споживачі товарів і послуг, конкуренти, посередники та контактні аудиторії. Звичайно, найбільший вплив прямої дії має на споживачів. Вони визначають напрямки розвитку компанії, ціна формується виходячи з їх фінансових можливостей, компанія працює на них на рівні сервісу та маркетингової діяльності. Постачальником ТОВ «Дельта Текс» є фабрика в Туреччині, яка також належить холдингу. Українська компанія може лише мінімально впливати на власну діяльність. Хоча це надзвичайно важливий фактор впливу (якість і вартість товару залежить від фабрики), компанія не може змінити діяльність свого постачальника.

Крім того, значний вплив на компанію роблять конкуренти, особливо у великих містах, де більшість споживачів і компаній намагаються якнайкраще задовольнити свої потреби. На початку своєї діяльності ТОВ «Дельта Текс» практично не мало конкурентів, оскільки домінувало на українському ринку як один із перших у світі роздрібних продавців одягу та аксесуарів. Зараз ситуація змінюється, компанія більше не є законодавцем на цьому ринку. Необхідно враховувати ціни конкурентів на продукцію, її якість, умови

праці, які вони забезпечують своїм співробітникам і т. д. Створити цінність для споживача стає все важче, оскільки покупці стають більш вимогливими через різноманітність вибору. і тому необхідність звертати увагу навіть на найменші деталі, які можуть вплинути на сприйняття бренду.

Найбільшу загрозу становить розвиток компаній-конкурентів LC Waikiki, O'stin, групи Inditex і гіганта, який вийшов на український ринок влітку 2018 року, шведської компанії H&M, що може суттєво вплинути на конкурентоспроможність компанії, що працює в рамках зонтичної торгової марки ТОВ «Дельта Текс». Основними конкурентами компанії є ті, хто пропонує продукцію аналогічної якості, стилю та ціни, а також відповідний рівень обслуговування.

Карта стратегічних груп конкурентів ТОВ «Дельта Текс» представлена на рис. 2.2.

Висока ціна		Oysho, Zara	
Середня ціна	LC Waikiki, Stradivarius, Bershka	H&M,	
Низька ціна			COLIN'S
	Низька якість продукції	Середня якість продукції	Висока якість продукції

Рис. 2.2. Карта стратегічних груп конкурентів ТОВ «Дельта Текс»

Можна зробити висновок, що в даний час ніхто не займає нішу середньої цінової та якісної категорії, а тому компанія ТОВ «Дельта Текс» точно може претендувати на його роль. Звичайно, це займе час, оскільки компанії рідко збільшують витрати (у цьому випадку для покращення якості продукції), якщо це не призводить до підвищення прибутку. Проте визначальним фактором даної групи товарів на даний момент залишається ціна, яка не може перевищувати певного рівня, тому компанія залишається в полі інтересів цільової групи споживачів і цей шлях розвитку можна розглядати лише в майбутньому.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Систематичний аналіз та діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства обумовлений вимогами сучасної економічної ситуації та базовими законами ринку. Тільки ті підприємства, що здатні провадити збалансовану економічну діяльність, ефективно використовувати наявні ресурси мають змогу продовжувати участь у конкурентній боротьбі. Фінансово-економічний стан підприємства визначає його конкурентоспроможність на ринку, його можливості зростання та розвитку, відображає, наскільки економічні інтереси власників та партнерів підприємства враховуються та відстоюються правлінням підприємства.

Менеджери підприємств використовують інструменти фінансового аналізу для побудови бази як короткострокових, так і довгострокових рішень щодо управління підприємством, здійснення стратегічного вибору. Результати фінансового аналізу дають можливість оцінити інвестиційну привабливість підприємства, якість існуючої системи управління, побудувати прогнози щодо діяльності підприємства.

Важливість діагностики фінансово-економічного стану ТОВ «Дельта Текс» у сучасних умовах господарювання ґрунтується на високому рівні невизначеності зовнішнього середовища функціонування підприємства, кризовими тенденціями у світовій та вітчизняній економіці, що робить фінансову стійкість підприємства запорукою успіху в конкурентній боротьбі та у виконанні стратегічних планів. Удосконалення методів оцінювання фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «Дельта Текс» дозволить уникнути помилок у стратегічному управлінні підприємством та поліпшити систему управління.

Діагностика фінансово-економічного стану суб'єкта підприємницької діяльності провадиться на основі вивчення взаємозалежності та динаміки показників фінансової інформації та може бути за своїм змістом ретроспективним та перспективним.

Динаміка формування основних економічних показників діяльності ТОВ «Дельта Текс» представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Дельта Текс»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	1112402	1412218	1234939	122537	11,02
Валовий прибуток, тис. грн.	585742	694324	652379	66637	11,38
Чистий прибуток, тис. грн.	156368	171706	123782	-32586	-20,84
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	662667,5	714878,5	786046,0	123378,5	18,62
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	145551,0	146745,0	136827,5	-8723,5	-5,99
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	517116,5	568133,5	649218,5	132102,0	25,55
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	609	639	636	27	4,43
Фондовіддача, грн.	7,64	9,62	9,03	1,38	18,09
Фондомісткість	0,08	0,08	0,05	-0,03	-36,08
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	239,00	229,65	215,14	-23,86	-9,98
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	1826,60	2210,04	1941,73	115,12	6,30
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,15	2,49	1,90	-0,25	-11,57

Аналіз засвідчив, що сукупні обсяги чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Дельта Текс» у 2022 р. склали 1234939 тис.грн, що на 122537 тис.грн., або на 11,02 % більше, ніж у 2020 р. Валовий прибуток компанії у 2022 р. підвищився на 66637 тис.грн., або на 11,38 %, що складало 652379 тис.грн. У 2022 р. чиста прибутковість господарської діяльності ТОВ «Дельта Текс» була на надзвичайно високому рівні в сумі 123782 тис.грн., що на 32586 тис.грн., або на 20,84 % менше, ніж у 2020 р.

В ході проведеної діагностики визначено, що середньорічна вартість активів ТОВ «Дельта Текс» у 2022 р. збільшилась на 123378,5 тис.грн., або на 18,62 %, що складало 786046,0 тис.грн. Можна стверджувати, що в структурі майна найбільшу питому вагу посідали оборотні активи, середньорічна вартість яких досягла рівня 649218,5 тис.грн., що на 132102,0 тис.грн., або на 25,55 % більше, ніж у 2020 р. Середньорічна вартість необоротних активів,

навпаки, скоротилась на 8723,5 тис.грн., або на 5,99 %, що складало 136827,5 тис.грн.

Важливий показник фінансового стану, фондівдача, характеризує ефективність використання основних засобів ТОВ «Дельта Текс». Аналіз свідчить, що у 2022 р.отримано зростання значення цього індикатора, а саме на 1,38 грн., або на 18,09 %, що складало 9,03 грн. Продуктивність праці працівників ТОВ «Дельта Текс» у 2022 р. зафіксована на рівні 1941,73 тис.грн., що на 115,12 тис.грн., або на 6,30 % більше, ніж у 2020 р.

Фінансовий стан можна розглядати як сукупність майнових прав і зобов'язань, що мають переважно грошовий характер, обслуговують процес формування, розподілу і використання фондів грошових коштів, необхідних здійснення підприємницької діяльності та забезпечення інтересів власників. Фінансовий стан опосередковано відображає визнання ринком результатів діяльності підприємства і якості управління його майном. Як наслідок, майновий стан підприємства можна розглядати як склад і співвідношення майнових прав та зобов'язань, що виникають в процесі управління майном, а також економічно та соціально впливають на внутрішню організацію і позиції підприємства у зовнішньому середовищі.

Таким чином, обидва поняття є взаємопов'язаними, оскільки майновий стан впливає на фінансовий, а останній є однією з якісних характеристик майнового, є складовою частиною, але за деякими параметрами виходить за межі майнового стану. Майновий стан підприємства характеризується використанням засобів (активів) і джерелами їх формування (пасивів). Джерелом інформації для оцінки майнового стану є баланс підприємства.

Аналіз майна підприємства ТОВ «Дельта Текс» має важливе значення, оскільки від його величини та структури залежать обсяги діяльності, рівень платоспроможності та фінансова стійкість, а також розвиток суб'єкта господарювання.

Характеристика майна підприємства ТОВ «Дельта Текс» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика майна підприємства ТОВ «Дельта Текс»
та джерел його формування за балансом

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Активи									
1. Необоротні активи:	143542	20,25	149948	20,80	123707	14,53	-19835	-13,82	-5,71
в т.ч. основні засоби	100560	14,19	118405	16,43	87614	10,29	-12946	-12,87	-3,89
2. Оборотні активи	565372	79,75	570895	79,20	727542	85,48	162170	28,68	5,73
в т.ч. запаси	266450	37,59	337390	46,80	374096	43,95	107646	40,40	6,37
дебіторська заборгованість	275424	38,85	213178	29,57	327334	38,46	51910	18,85	-0,39
грошові кошти	20890	2,95	18652	2,59	22829	2,68	1939	9,28	-0,26
Пасиви									
1. Власний капітал	674937	95,21	690643	95,81	814426	95,69	139489	20,67	0,48
в т.ч. зареєстрований капітал	36796	5,19	36796	5,10	36796	4,32	0	0,00	-0,87
Нерозподілений прибуток	639591	90,22	655297	90,91	779080	91,53	139489	21,81	1,31
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	33977	4,79	30200	4,19	36823	4,33	2846	8,38	-0,47
Баланс	708914	100,00	720843	100,00	851149	100,00	142235	20,06	x

За результатами проведеної діагностики визначено, що вартість майна ТОВ «Дельта Текс» у 2022 р. складала 851149 тис.грн., що на 142235 тис.грн., або на 20,06 % більше, ніж у 2020 р. Основу формування активів балансу компанії становили оборотні активи в обсязі 727542 тис.грн. (85,48 % в структурі активів), що на 162170 тис.грн., або на 28,68 % більше, ніж у 2020 р. Водночас, необоротні активи становили 123707 тис.грн. (14,53 % в структурі активів), що на 19835 тис.грн., або на 13,82 % менше, ніж у 2020 р. Доводиться констатувати, що у ТОВ «Дельта Текс» існує значний рівень дебіторської заборгованості, а саме 38,46 % структури активів

у 2022 р., що відображає проблеми у відносинах з контрагентами. У 2022 р. спостерігалось підвищення рівня грошових коштів, як найбільш ліквідних засобів, на 1939 тис.грн., або на 9,28 %, що становило 22829 тис.грн.

Аналіз зобов'язань ТОВ «Дельта Текс» показав, що у 2022 р. власний капітал відзначався вагомою часткою, а саме 95,69 % структури сукупних пасивів, а поточні зобов'язання і забезпечення були на рівні 4,33 % структури. Вартість зареєстрованого капіталу ТОВ «Дельта Текс» сягала рівня 36796 тис.грн. протягом досліджуваного періоду. ТОВ «Дельта Текс» характеризувалося достатнім рівнем нерозподіленого прибутку, а саме 779080 тис.грн. у 2022 р., що на 139489 тис.грн., або на 21,81 % більше, ніж у 2020 р.

В умовах ринкової економіки діяльність суб'єктів господарювання спрямована на отримання максимально можливої економічної вигоди, що знаходить свій прояв у фінансових результатах. Останній відображає всі сторони діяльності підприємства – рівень його технологій та організації виробництва, ефективність системи управління, контроль за рівнем витрат тощо. Фінансовий результат господарювання підприємства, що виступає у формі прибутку або збитку, відображає ефективність його операційної, фінансової, інвестиційної діяльності та служить основним критерієм стратегії суб'єкта господарювання. Фінансові результати, за позитивного їх значення є джерелом платежів до бюджету, а також розширеного відтворення виробництва.

В рамках управління фінансами підприємства ТОВ «Дельта Текс» забезпечення позитивного фінансового результату (прибутку) складає одну з ключових позицій. Тому він завжди був і залишиться об'єктом постійних досліджень. Останнім часом в умовах збитковості значної кількості підприємств масштаби цих досліджень ще більше зросли, що зумовлено потребою пошуку резервів зростання прибутковості підприємств.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Дельта Текс» проаналізовано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства ТОВ «Дельта Текс», тис.грн.

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1112402	1412218	1234939	122537	11,02
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	526660	717894	582560	55900	10,61
Валовий прибуток	585742	694324	652379	66637	11,38
Інші операційні доходи	12202	14342	17246	5044	41,34
Адміністративні витрати	49636	71178	69682	20046	40,39
Витрати на збут	351011	420423	388783	37772	10,76
Інші операційні витрати	8293	7350	45539	37246	у 4,49 р.б.
Фінансовий результат від операційної діяльності	189004	209715	165621	-23383	-12,37
Інші витрати	0	762	11561	11561	100,00
Фінансовий результат до оподаткування	191363	209427	155980	-35383	-18,49
Чистий фінансовий результат	156368	171706	123782	-32586	-20,84

За результатами проведеного аналізу визначено, що у 2022 р. зафіксовано загальне збільшення обсягів господарської діяльності, а отже, вартості чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Дельта Текс» на 122537 тис.грн., або на 11,02 %, що складало 1234939 тис.грн. Собівартість реалізованої продукції, відповідно, збільшилась на 55900 тис.грн, або на 10,61 %, що у 2022 р. складало 582560 тис.грн. Компанія ТОВ «Дельта Текс» відзначалась значним рівнем валової прибутковості в сумі 652379 тис.грн., що на 66637 тис.грн., або на 11,38 % більше, ніж у 2020 р. Слід констатувати, що в структурі операційних витрат найбільше значення отримали адміністративні витрати та витрати на збут в сумі 69682 тис.грн. та 388783 тис.грн. відповідно. ТОВ «Дельта Текс» є вагомим платником податку на прибуток. Також, ТОВ «Дельта Текс» відзначалося вагомим значенням чистого фінансового результату у 2022 р., в розмірі 1237820 тис.грн., що на 32586 тис.грн., або на 20,84 % менше, ніж у 2020 р.

Фінансовий стан підприємства – це комплексне поняття, яке є

результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «Дельта Текс» представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства
ТОВ «Дельта Текс»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	16,64	18,90	19,76	3,12	18,74
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,61	0,62	0,62	0,01	0,84
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	531395	540695	690719	159324,0	29,98
Коефіцієнт автономії	0,95	0,96	0,96	0,00	0,49
Коефіцієнт фінансової залежності	1,05	1,04	1,05	-0,01	-0,49
Коефіцієнт фінансової стійкості	19,86	22,87	22,12	2,25	11,34
Коефіцієнт оборотності активів	1,68	1,98	1,57	-0,11	-6,40
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,77	2,07	1,64	-0,13	-7,29
Рентабельність господарської діяльності, %	20,45	17,21	14,36	-6,10	x
Рентабельність власного капіталу, %	24,88	25,15	16,45	-8,43	x
Рентабельність продукції, %	19,96	16,76	18,63	-1,33	x

За результатами проведеного дослідження можна стверджувати, що ТОВ «Дельта Текс» характеризувалося надзвичайно високим позитивним рівнем фінансового стану в 2022 р. Показники ліквідності відображали високий стан ліквідності майна підприємства. Також, чистий оборотний капітал характеризувався високим позитивним значенням протягом досліджуваного періоду. Водночас, високе значення коефіцієнту автономії відображало повну незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування господарської діяльності. ТОВ «Дельта Текс» протягом досліджуваного періоду здійснювало господарську діяльність ефективно.

2.3. Оцінка сучасного стану використання контролінгу в системі управління персоналом на підприємстві

ТОВ «Дельта Текс», як і більшість сучасних торговельних компаній, розвивається в рамках стратегії прибутковості, метою якої є збереження та збільшення наявного рівня прибутку підприємства. Цьому підпорядкована стратегія управління персоналом ТОВ «Дельта Текс»: наймання та розміщення кадрів є максимально ретельним, винагорода базується на конкретних і кількісно визначених показниках, оцінка зосереджена на конкретних результатах, планування кадрових змін є ретельним і базується на баченні можливостей керівництвом.

Керівництво торговим персоналом компанії ТОВ «Дельта Текс» базується на таких принципах:

- відбір здійснюється за підприємницькими та особистими якостями;
- поєднання в команді досвідчених і молодих співробітників;
- снує система просування по службі в рамках жорсткої ієрархії;
- сприяти створенню системи конкуренції серед працівників;
- поєднання довіри до співробітників і перевірки виконання доручень;
- постійне навчання та підвищення кваліфікації працівників.

Більшість магазинів ТОВ «Дельта Текс» досить невелика і загальна чисельність працівників не більше 10 осіб. Тому необхідно суміщати професійні функції, оскільки жорсткий професійний поділ неможливий. Це означає, що за потреби керівник магазину може взяти на себе функції продавця та/або касира. Продавці-консультанти можуть замінити власника магазину і навпаки.

Надалі проаналізовано рух персоналу ТОВ «Дельта Текс» в динаміці за 3 роки. Основні результати дослідження та їх порівняння наведені в табл. 2.6.

Загалом можна сказати, що кількість працівників компанії має тенденцію до зростання. В першу чергу це пов'язано з розширенням збутової мережі, що позитивно впливає на обсяги прибутку.

Таблиця 2.6

Динаміка показників руху кадрів підприємства ТОВ «Дельта Текс»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Прийнято працівників, чол.	673	708	815	142	21,10
Вибуло працівників, чол.	667	703	784	117	17,54
Загальна чисельність персоналу, чол.	609	639	636	27	4,43

Крім того, проаналізовано склад персоналу ТОВ «Дельта Текс» в динаміці за 3 роки. До адміністративно-управлінського апарату входять працівники центрального апарату підприємства, які забезпечують і регулюють роботу філій, а також керівники філій як структурних підрозділів. Торгово-оперативний персонал - це працівники магазину, безпосередньо пов'язані з реалізацією продукції підприємства: продавці-консультанти, складські працівники, касири. До допоміжного персоналу входять працівники, які забезпечують роботу штабу.

Кадровий склад ТОВ «Дельта Текс» представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка та структура формування кадрового складу ТОВ «Дельта Текс»

Категорії персоналу	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%
Адміністративно-управлінський персонал	125	20,53	115	18,00	117	18,41	-8	-2,13
Торгово-оперативний персонал	476	78,16	515	80,59	510	80,19	34	2,03
Допоміжний персонал	8	1,31	9	1,41	9	1,42	1	0,11
Разом	609	100	639	100	636	100	27	x

Виходячи з наданих даних, приходимо до висновку, що більшість працівників підприємства належать до торгового персоналу та оперативного персоналу, оскільки основним видом діяльності є продаж товарів. Питома вага торгового персоналу в структурі персоналу має тенденцію до збільшення, а як питома вага, так і кількість керівників зменшується. Це пов'язано зі значним підвищенням кваліфікації наявного керівного персоналу

та скороченням зайвих ланок у системі управління. Кількість некваліфікованих працівників майже не змінилася, а квота незначна. Обов'язки цієї категорії працівників є найбільш стабільними і не потребують підвищення кваліфікації.

У табл. 2.8 проаналізовано склад персоналу ТОВ «Дельта Текс» за освітою та віком в динаміці.

Таблиця 2.8

Склад персоналу ТОВ «Дельта Текс» за освітою та віком

Вік	З вищою освітою, чол.		Зі середньою спеціальною освітою, чол.		Із загальною середньою освітою, чол.		Усього, чол.		Частка в загальній кількості, %	
	2021 р.	2022 р.	2021 р.	2022 р.	2021 р.	2022 р.	2021 р.	2022 р.	2021 р.	2022 р.
До 30 років	272	237	135	126	122	144	544	550	85,13	86,48
Від 30 до 45	55	65	25	25	2	10	66	57	10,33	8,96
Від 45 до 55	6	8	11	10	1	1	25	23	3,91	3,62
Більше 55	6	3	4	7	-	-	4	6	0,63	0,94
Разом	339	313	175	168	125	155	639	636	100	100

З наведених даних кількість працівників з вищою освітою у звітному періоді становить 339 осіб, що становить 53,1% від чисельності працівників. 175 осіб зі спеціальною освітою – 27,4% та 125 осіб із загальною середньою освітою – 19,5%.

У поточному періоді показник чисельності працівників з вищою освітою становить 313 осіб, що становить 49,2% від загальної кількості працівників. Зі середньою спеціальною – 169 осіб, що становить 26,5 %, із загальною середньою – 155 осіб – 24,3 %.

Загалом спостерігається негативна тенденція, оскільки кількість працівників з вищою освітою неухильно зменшується, а із загальною середньою – зростає. Це пов'язано з тим, що компанія загалом все частіше працевлаштовує працівників студентського віку, тобто у віці від 18 до 23 років. Вони навчаються в університетах або професійно-технічних

навчальних закладах і мають найвищий рівень освіти – середню.

Для подальшого аналізу ефективності управління персоналом розрахуємо показники плинності персоналу в ТОВ «Дельта Текс» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Характеристика руху кадрів на підприємстві ТОВ «Дельта Текс»

Показники	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2021 р.	
			+/-	%
1. Средньоспискова чисельність працівників, чол.	622	617	-5	-0,80
2. Прийнято на роботу нових працівників протягом року, чол.	708	815	107	15,11
3. Вибуло працівників	703	784	81	11,52
- з власного бажання	634	689	55	8,68
- вибуття на навчання, вихід на пенсію і тд.	69	95	26	37,68
4. Коефіцієнт обороту:				
- з приймання, %	113,83	132,09	18,26	16,04
- з звільнення, %	113,02	127,07	14,05	12,43
5. Коефіцієнт плинності кадрів, %	101,93	111,67	9,74	9,56
6. Коефіцієнт загального обороту, %	226,85	259,16	32,31	14,24

Показники руху персоналу ТОВ «Дельта Текс» демонструють чітку тенденцію до зростання, навіть без урахування того, що аналіз проводився лише за два роки. Загальна плинність кадрів перевищує 200-відсотковий ліміт, а плинність кадрів зростає з кожним роком і перевищує 100-відсоткову межу.

Загалом ця тенденція характерна для компаній, що працюють у сфері торгівлі, особливо з огляду на те, що більшість співробітників молоді, як правило, шукають роботу, яка їм подобається, і, як правило, залишають робоче місце, часто змінюючи місце роботи. Крім того, конкуренція на ринку роботодавців у цій сфері дуже висока, тому дуже легко втратити працівника, якщо вчасно не відреагувати на покращення умов праці в конкурентній боротьбі.

Контролінг в компанії - це не самоціль, а інструмент для вирішення конкретного завдання - підтримки функції компанії - продажу товару. У роздрібній торгівлі освіта, кваліфікація та досвід співробітника не так

важливі для управління організацією, як конкретний результат. Тому основним критерієм контролінгу ефективності роботи є результативність персоналу. Інші показники – особисті дані, кваліфікація, досвід – враховуються як допоміжні критерії, а не як основні. Аналізуючи продуктивність окремого працівника та оцінюючи його виконання поставлених завдань, можна визначити ефективність усієї компанії.

Коли керівництво ТОВ «Дельта Текс» задоволене досягнутим результатом і досягнуті показники відповідають запланованим, увага поступово переключається з питання, як це досягнуто, на інші, менш важливі питання. Якщо результат незадовільний, зазвичай починається процес пошуку причини. Наприклад, співробітники щось не вміють і потрібне додаткове навчання, або в цьому місяці були неправильно поставлені недосяжні цілі (нереальні планові показники) і загальна мотивація співробітників знизилася.

Всі працівники компанії ТОВ «Дельта Текс» можна розділити на дві основні категорії: регульовані та нерегульовані працівники. Перші здійснюють типові ділові операції, як правило, за допомогою комп'ютера. Це в першу чергу працівники. Для цієї категорії персоналу важливість контролю процесу є більшою, ніж контролю результату. Нерегульовані працівники виконують типові завдання, але не потребують творчості, тобто їм не потрібно створювати нічого нового. До цієї категорії відносяться співробітники служби кадрів, ІТ-служби і, власне, весь торговий персонал компанії. Для управління результатами цієї категорії персоналу контроль результату важливіший за контроль процесу роботи.

Ефективність роботи персоналу відділення ТОВ «Дельта Текс», яке займається безпосереднім обслуговуванням клієнтів, значною мірою залежить від інтенсивності потоків покупок, які мають нестійку динаміку протягом доби, в різні дні тижня, місяці та пори року, що зумовлює нерівномірне навантаження на працівників, багато вимушених перерв у її роботі. Ця умова негативно позначається на продуктивності праці персоналу

магазину, оскільки половина його зарплати залежить від обсягу продажів магазину.

Через високу плинність торгового та оперативного персоналу співробітники ТОВ «Дельта Текс» просто не встигають адаптуватися до стандартів організації. Зближення з компанією та залучення до її інтересів не відбувається за короткий проміжок часу. Більшість співробітників залишають компанію, не приступивши до роботи з максимальною віддачею, і компанія змушена витратити додаткові кошти на заповнення вакансій, навчання нових співробітників тощо. Це створює дистанцію між керівництвом компанії та проблемами рядових працівників: щоб вирішити проблему, працівник воліє звільнитися і шукати іншу компанію, оскільки всі компанії в цьому сегменті пропонують більш-менш однакові умови.

В компанії ТОВ «Дельта Текс» побудована система управління, орієнтована на результат, а саме: щомісяця керівництво встановлює значення цільових показників ефективності та розробляє систему мотивації працівників за досягнуті результати. Продавці-консультанти отримують бонуси в розмірі 1% від доходу, який вони принесли компанії. При цьому за досягнення (чи недовсягнення) філією як сукупним колективом працівників інших планових показників застосовується коефіцієнт, який може значно збільшити або зменшити загальну суму. Ті ж співробітники, які не беруть участі в прямих продажах - менеджери, касири, складські працівники - отримують премії залежно від результатів команди.

Методом моніторингу результатів є система KPI (Legend Performance Indicators або «Key Performance Indicators»). Ця система оцінки персоналу дозволяє визначити ефективність роботи співробітників компанії. Основна перевага системи KPI полягає в тому, що в компанії є прозорий механізм оцінки роботи співробітників, а у керівництва є інструмент для коригування роботи підлеглих [45, с.345].

Компанія ТОВ «Дельта Текс» використовує найпоширеніші показники в сфері торгівлі, характеристика яких наведена в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Показники контролінгу за результатами у компанії ТОВ «Дельта Текс»

Показник	Економічний зміст	Недоліки використання у компанії
Обсяг продажів	Сума грошей, фактично надійшла на рахунки компанії для оплати товарів протягом певного періоду часу.	1. Після досягнення планових показників персонал втрачає мотивацію, оскільки додаткова премія за перевиконання планів не передбачена; 2. Неможливість поточного контролю торговим персоналом обсягу особистих продажів, а також їх обліку з питань належності конкретній особі. демотивація через неможливість продемонструвати свою корисність; 3. Продавці зосереджені лише на досягненні своїх цілей, але не на наданні належного рівня обслуговування максимальної кількості клієнтів, що негативно впливає на загальну діяльність компанії; 4. У змаганнях між продавцями показник використовується в абсолютних, а не відносних значеннях, що також служить елементом демотивації для тих, хто в силу особливостей свого бізнесу принципово не має можливості досягти бажаного результату.
Середній чек	Продажі поділені на кількість чеків (готівковий еквівалент). Кількість проданих товарів в одиницях, поділена на кількість чеків (еквівалентні одиниці).	1. Поділ здійснюється без урахування групи товару, сезонності тощо. У грошовому вираженні середній чек вищий взимку, тому що товар дорожчий, а влітку вищий в одиницях, тому що клієнт може купити більше товарів за однаковою ціною. Однак очікувані показники не враховують цього, тому співробітники змушені шукати шляхи досягнення певної кількості, за рахунок якості обслуговування, стосунків у колективі тощо. 2. Показати лише середнє значення, без урахування зусиль продавця-консультанта.
Конверсія	Відношення кількості покупців (чеків) до кількості відвідувачів магазину.	1. Враховує кількість покупців, присутніх на фізичній виставці, а не на реальній; 2. Урівноважує зусилля персоналу, що демотивує тих, хто більше старався, але не досяг результату, бо ті, хто не намагався покращити результат.

Для всіх показників керівництво встановлює три рівні ефективності: базовий – це вихідна точка, від якої розраховується результат, найгірше значення. Норма - це рівень, якого необхідно досягти з урахуванням усіх обставин. Ціль – це рівень, до якого потрібно прагнути, такий собі ідеальний показник.

Кількість відвідувачів для конверсії контролюється за допомогою

інфрачервоних датчиків, встановлених на вході в торговий зал. Кількість і вартість щоденних покупок відображаються в бухгалтерській програмі. Недоліком є те, що інфрачервоні датчики підраховують «об'єкти», які потрапляють у магазин, на основі кількості розривів горизонтального невидимого променя. Тобто сім'ю – маму, тата та двох дітей – трактують як чотири об'єкти, а потенційний покупець – лише один. Це знижує об'єктивність результатів оцінювання.

Крім того, щомісяця магазини відвідують таємні покупці. Оцінюють якість наданої послуги за допомогою анкети, максимальна кількість балів – 10 балів. Мінімальний позитивний результат – 7 балів.

Після оцінки кожного окремого показника оцінюється загальний рейтинг магазину, результати множаться на вагу відповідних ключових показників і складаються. В даному випадку базою є результат виконання плану на 80%, нормативом – 90-95%, а метою – результатом на 100%. У результаті визначається середній коефіцієнт ефективності як для окремого працівника, так і для філії в цілому і премія працівника множиться на відповідний коефіцієнт.

У табл. 2.11 наведені середні значення по магазину ТОВ «Дельта Текс» за місяць. Визначено середнє значення для 65 відділень за 2022 рік. Коефіцієнт для розрахунку премії в цьому випадку становить 0,9546.

Таблиця 2.11

**Ключові показники оцінювання ефективності роботи персоналу
магазину ТОВ «Дельта Текс» (середнє значення за 2022 р.)**

Показник	Вага показника	Планові значення	Фактичні значення	Відсоток виконання	Результат
Загальний обсяг продажів, грн	0,55	1589000	1589549	100,03	55,02
Обсяг продажів промо групи, грн	0,05	347000	401599	115,73	5,79
Середній чек, грн	0,15	900	879	97,67	14,65
Середній чек, од.	0,1	1,23	1,24	100,81	10,08
Конверсія, %	0,1	11,72	11,63	99,23	9,92
Анкета таємного покупця, бали	0,05	8	9	112,50	5,63
Всього:					95,46

Таким чином, робимо висновок, що найбільший вплив на формування винагороди мають працівники магазину. Загальний обсяг продажів реалізує ТОВ «Дельта Текс». Але оцінка ефективності роботи продавців за дотриманням плану продажів також недостатньо об'єктивна. Тому що для самого працівника має бути важливо не тільки те, що він виконує план, але і те, що він намагається виконувати потрібну роботу: як часто він намагається продавати (сходити в гардеробну, отримати консультацію, відповідати на запитання тощо). Середні показники «врівноважують» зусилля співробітників і демотивують працівників. Співробітники часто відчують, що їхні зусилля не окупаються.

Іншим недоліком планів продажів є те, що продавці та консультанти зазвичай вважають, що реалізувати план продажів легко і що не обов'язково підходити до кожного клієнта. Тобто йому достатньо обслуговувати, на його думку, «перспективних» відвідувачів, а «перспективних» відвідувачів можна обділити увагою та відповідним обслуговуванням. Для компанії важливіше приділяти увагу кожному, щоб отримати максимальний прибуток. За статистикою лише 20% співробітників не потребують мотивації. Результат решти 80% багато в чому залежить від керівника відділення.

Таким чином, визначено, що на підприємстві ТОВ «Дельта Текс» користуються методикою для здійснення контролю результатів роботи персоналу за системою КРІ. При цьому, найбільший вплив на формування розміру премії, що отримують працівники магазинів ТОВ «Дельта Текс», здійснює загальний обсяг продажів, що є не зовсім раціонально.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки системи управління персоналом на засадах контролінгу можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що торговельна фірма ТОВ «Дельта Текс» є одним з провідних в країні дистриб'юторів відомої компанії-виробника брендового одягу «Colins». Метою діяльності ТОВ «Дельта Текс» є одержання прибутку шляхом надання торгівельних послуг та здійснення оптово-посередницької діяльності. Предметом безпосередньої діяльності компанії, згідно з КВЕД є: оптова та роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах.

2. Аналіз засвідчив, що сукупні обсяги чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Дельта Текс» у 2022 р. складали 1234939 тис.грн, що на 122537 тис.грн., або на 11,02 % більше, ніж у 2020 р. Валовий прибуток компанії у 2022 р. підвищився на 66637 тис.грн., або на 11,38 %, що складало 652379 тис.грн. У 2022 р. чиста прибутковість господарської діяльності ТОВ «Дельта Текс» була на надзвичайно високому рівні в сумі 123782 тис.грн., що на 32586 тис.грн., або на 20,84 % менше, ніж у 2020 р.

3. Встановлено, що ТОВ «Дельта Текс» характеризувалося надзвичайно високим позитивним рівнем фінансового стану в 2022 р. Показники ліквідності відображали високий стан ліквідності майна підприємства. Також, чистий оборотний капітал характеризувався високим позитивним значенням протягом досліджуваного періоду. Водночас, високе значення коефіцієнту автономії відображало повну незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування господарської діяльності. ТОВ «Дельта Текс» протягом досліджуваного періоду здійснювало господарську діяльність ефективно.

4. Обґрунтовано, що компанія ТОВ «Дельта Текс», як і більшість сучасних торгових компаній, розвивається в рамках стратегії прибутковості, метою якої є збереження та збільшення поточного рівня прибутку компанії. Стратегія управління персоналом ТОВ «Дельта Текс» базується на такому

принципі: відбір і розподіл персоналу максимально суворий, винагорода базується на конкретних, кількісно вимірюваних показниках, оцінка на конкретному результаті, зміни в кадровому плануванні є строгими та відповідають уявленням керівництва про доцільність.

5. Аналіз показав, що чисельність працівників підприємства має тенденцію до зростання. В першу чергу це пов'язано з розширенням збутової мережі, що позитивно впливає на обсяги прибутку. Більшість працівників підприємства належать до торгового персоналу та оперативного персоналу, оскільки основним видом діяльності є продаж товарів. Кількість працівників з вищою освітою у звітному періоді становить 339 осіб, що становить 53,1% від загальної кількості працівників. 175 осіб зі спеціальною освітою – 27,4% та 125 осіб із загальною середньою освітою – 19,5%.

6. Виявлено, що показники руху персоналу ТОВ «Дельта Текс» мають чітку тенденцію до зростання, хоча аналіз проводився лише за два роки. Загальна плинність кадрів перевищує 200-відсотковий ліміт, а плинність кадрів зростає з кожним роком і перевищує 100-відсоткову межу. Загалом ця тенденція характерна для компаній, що працюють у секторі, особливо з огляду на те, що більшість співробітників – це молоді люди, які, як правило, шукають роботу, яка їм подобається, і схильні часто змінювати роботу. Крім того, конкуренція на ринку роботодавців у цій сфері дуже висока, тому дуже легко втратити працівника, якщо вчасно не відреагувати на покращення умов праці в конкурентній боротьбі.

7. Визначено, що на підприємстві ТОВ «Дельта Текс» користуються методикою для здійснення контролю результатів роботи персоналу за системою КРІ. При цьому, найбільший вплив на формування розміру премії, що отримують працівники магазинів ТОВ «Дельта Текс», здійснює загальний обсяг продажів, що є не зовсім раціонально. Недоліком планів продажів є те, що зазвичай продавці-консультанти думають, що виконати план продажів легко і для цього не обов'язково підходити до кожного клієнта.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ ТОВ «ДЕЛЬТА ТЕКС»

3.1. Розробка інструментів адаптивного управління персоналом підприємства

З попереднього аналізу кадрової звітності та діючої системи управління торговим персоналом компанії ТОВ «Дельта Текс» виникла проблема високої плинності кадрів та інтенсивності плинності кадрів у структурних підрозділах – філіях. Під час подальшого дослідження було виявлено, що більшість працівників залишають роботу протягом перших кількох тижнів роботи або пізніше через поступову втрату мотивації до роботи, що призводить до відсутності прибутку для компанії. Тому для вирішення проблеми необхідно проаналізувати та покращити період акліматизації нового співробітника в компанії, а також забезпечити безпроблемну співпрацю в рамках здорової конкуренції.

У відділеннях компанії У ТОВ «Дельта Текс» зазвичай працюють молоді люди, представники покоління Z, які знаходяться на початку кар'єри. Особливістю таких співробітників є те, що вони очікують іншого способу взаємодії та спілкування, а також більш частого зворотного зв'язку. Вони хочуть бачити свої результати в режимі реального часу, їм важливо відчувати себе частиною команди, що зараз не передбачено керівництвом.

Молоді люди, які становлять основу трудового колективу підприємства, не завжди обирають ту професію, яка насправді відповідає їхній освіті, знанням і навичкам. Це видно вже по ходу роботи, в процесі адаптації твору. Причина цього в тому, що більшість із них не мають достатнього досвіду роботи, тому новий працівник просто опиняється в ситуації, про яку має лише загальне уявлення, має хибні очікування щодо специфіки посади, що

призводить до незадоволення робота веде. В результаті працівник несвідомо намагається поміняти одне робоче середовище на інше, навіть не враховуючи, що інша компанія пропонує такі ж умови праці. Це можна пояснити недостатньою поінформованістю працівника.

Сучасні тенденції управління персоналом ТОВ «Дельта Текс» передбачають проведення конкурсів для залучення працівників до виконання встановлених планів. Метод гейміфікації компанії знайшов своє вираження в щомісячній оцінці «Ліги чемпіонів». Всі магазини поділяються на 5 категорій залежно від кількості працівників і середньорічного обсягу продажів. Рейтинги продавців і магазинів у реальному часі перетворюють роботу на гру, не залишаючи байдужими співробітників. У середині кожної категорії продавці-консультанти мають можливість випередити своїх колег за обсягом продажів і отримати додатковий бонус.

Зрештою, ніхто не хоче опинитися в кінці списку. Бути лідером у чесній оцінці не тільки почесно, а й відповідально. Найважливішою передумовою успіху такої технології є те, що система сприймається працівниками як чесна та справедлива, що зараз не підтримується навіть усередині компанії. Система розраховує абсолютні дані про продажі, а не відносні, тому продавці з великих магазинів з великим обсягом продажів, як правило, виграють.

Для підвищення ефективності роботи системи насамперед необхідно правильно визначити показники оцінки, тобто як показник конкурентності вибрати відсоток виконання плану. По-друге, необхідно налагодити прозорий розрахунок індивідуальних планів і автоматичний облік продажів з касових систем і оприлюднити індивідуальні та сукупні результати.

Проблема деперсоніфікації продажів існує і поза конкуренцією. У компанії кожен продавець-консультант має особистий план продажів, тому кожна покупка, зроблена в процесі його роботи, повинна фіксуватися і обліковуватися на його рахунок. Зараз система встановлення розпродажів для конкретного продавця виглядає досить примітивною: отримавши від покупця згоду на покупку товару, продавець повинен позначити на ціннику олівцем

свій особистий код, а касир, у свою чергу, нанести на цінник олівцем свій персональний код. необхідно проколоти товар, повідомити продавцю, що він відповідає цьому коду. Така система не гарантує точності результатів, оскільки більш досвідчені продавці в процесі роботи вдаються до хитрощів, щоб привласнити чужі продажі. Крім того, часто з новачками об'єднуються продавці, які давно працюють у компанії. Жоден із них не має можливості фіксувати свої виграші в режимі реального часу, а отже, не може бути впевнений, що касир запише продаж особі, код якої вказано на картці, незалежно від особистих стосунків.

В останньому півріччі 2022 року в ТОВ «Дельта Текс» спостерігалася така тенденція : в середньому 72% найнятих співробітників працюють не більше місяця, тобто зазвичай звільняються на етапі навчання та адаптації бригади.

За результатами опитування кадрів ТОВ «Дельта Текс», 27% звільнених не були готові до значного фізичного навантаження, яке передбачає ця робота в перший місяць роботи, 11% отримали пропозицію про роботу, умови якої їм більше подобаються, у 4% змінилася родина чи здоров'я, 33% вважають, що зарплати недостатньо для виконання роботи або не вірять, що вони можуть отримати очікуваний рівень зарплати при прийомі на роботу, 25% не змогли адаптуватися в команді або мали іншу думку про керівників відділень. У той же час кожен четвертий співробітник повідомив, що має проблеми з визначенням продажів, стикається з ворожістю колег і надмірною конкуренцією або просто не довіряє системі обліку.

У табл. 3.1 наведено інструменти контролінгу персоналу, які необхідно додати до системи контролінгу ТОВ «Дельта Текс» для усунення недоліків у період адаптації.

Зараз ТОВ «Дельта Текс» приділяє мало уваги адаптації. Варто зазначити, що система адаптації персоналу – це не просто пакет документів, який регламентує послідовність дій щодо адаптації нового працівника. Це насамперед ті, хто реалізує ці заходи: ті, хто безпосередньо супроводжує

нового працівника під час адаптації, і ті, хто організовує та контролює цей процес. І, звичайно, це інструменти, які вони використовують у своїй роботі.

Таблиця 3.1

Рекомендовані інструменти контролінгу персоналу ТОВ «Дельта Текс»

Інструмент	Відповідальний	Перевіряючий
Відслідковування правильності процесу навчання та адаптації	Керівник стажування	Працівники відділу кадрів
Облік особистих продажів	Продавець-консультант	Регіональний менеджер, керівник магазину
Тестування після завершення стажування	Керівник стажування	Працівники відділу кадрів

Основні цілі системи адаптації ТОВ «Дельта Текс». Це повинно бути:

- забезпечити швидке засвоєння новим працівником знань і навичок, необхідних для успішного виконання посадових обов'язків;
- оптимізація часу, який керівники відділів витрачають на навчання та розвиток нових співробітників;
- зміцнити лояльність нового співробітника до компанії;
- ментори, які набувають досвіду лідерства та навчають інших для подальшого професійного розвитку.

На даний момент ТОВ «Дельта Текс» під час проходження стажування вимагає від нового співробітника швидко отримати максимальні знання про продукт, специфіку процесу персональних продажів і стандарти компанії. У цей період новачок отримує план вивчення асортименту товару, його характеристик (розмірної сітки, кольору, складу, ціни), властивостей і відмінностей, приналежності до товарних груп і серій; інструкції щодо впровадження прийнятих компанією стандартів обслуговування; теорія і практика персональних продажів. Велика увага приділяється знанню роздрібного цінового діапазону. Після проходження практики працівник також повинен вміти здійснювати найпростіші операції в базовому програмному забезпеченні підприємства, що дозволяє вести облік товарних залишків.

Для постійного контролю за працівником призначається супервайзер, який зазвичай вибирається з числа досвідчених співробітників, які демонструють у своїй роботі стандарти, прийняті компанією, і високий рівень лояльності. Наприкінці кожного навчального блоку новачок проходить так звану перевірку знань, на основі якої виставляється оцінка та даються подальші вказівки щодо подальшого вивчення тієї чи іншої інформації.

В ідеалі процес адаптації в ТОВ «Дельта Текс» повинен бути чітко визначеним і добре спланованим як за часом, так і за змістом. З одного боку, це дозволяє співробітнику зрозуміти своє місце і культуру спілкування в компанії, з іншого – дисциплінує і допомагає визначити відповідальність за результати роботи всієї команди філії. На жаль, компанія наразі не має чіткої послідовної програми стажування, яку могли б використовувати керівники магазинів. Кожен навчає своїх працівників на власний розсуд, не звітує про результати стажування, навчальні матеріали є дещо застарілими, не стандартизованими, а частина інформації взагалі не фіксується в матеріальних джерелах інформації і передається лише усно.

Також не секрет, що більшість людей бояться своєї нової роботи. Найчастіше вони не впевнені, чи справляються з роботою, чи знайдуть спільну мову з колегами, не знають, як поводитися і стати частиною колективу. Практично жоден роботодавець не може уникнути цих проблем, тому важливо створити максимально лояльну програму адаптації нових співробітників і створити емоційно комфортне середовище. Для ТОВ «Дельта Текс» це питання виникає ще й тому, що більшість співробітників молоді, для яких компанія стає одним із перших роботодавців, а тому рівень стресу у них значно вищий, ніж у більш досвідчених працівників.

Не завжди панує дружня атмосфера в колективах в магазині ТОВ «Дельта Текс». У магазині кожен бореться за свою зарплату: продавці-консультанти напряму залежать від обсягу особистих продажів і тому часто

вдаються до хитрощів. По-перше, це створює стрес для нового співробітника, тому що його не відразу приймають в колектив і вони не бажають допомагати. По-друге, в такій системі важко відстояти право на заробіток. Як пояснювалося вище, магазини зараз використовують дуже примітивну систему, яка прив'язує продавця-консультанта до конкретного продажу. Воно не в змозі забезпечити достатній контроль і тому має демотивуючий ефект у цій ситуації. Крім того, працівнику доводиться постійно просити керівника стежити за його роботою протягом дня, що створює додатковий стрес.

Важливо також розуміти, що не існує однієї техніки продажів, яка була б ключем до успіху в усіх продажах. Кожен покупець індивідуальний і потребує особливого підходу. Існує еталонна схема ідеального процесу продажу, фази якої ви можете знати та використовувати для контролю кожного продажу та доведення його до необхідного логічного завершення. Продавець - консультант повинен контролювати процес продажу і направляти покупця в потрібному йому напрямку, бути лідером процесу взаємодії.

У ТОВ «Дельта Текс» є власний стандарт кроків продажів, якого повинні дотримуватися всі співробітники. Короткий опис кожного етапу представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Етапи продажів за класифікацією компанії ТОВ «Дельта Текс»

Етапи продажів	Короткий зміст
Підготовка	Він передбачає самопідготовку: зовнішній вигляд, емоційний настрій і базу знань про товар. Торговий зал також повинен бути підготовлений до приходу покупців: достатня кількість товару, чистота
Привітання	Важливо справити позитивне перше враження, зустрівши клієнта привітною та щирою посмішкою
Зрозуміти клієнта	Важливо з'ясувати, що доречно запропонувати покупцеві. Найпростіше спостерігати за діями і зовнішнім виглядом клієнта. Це відразу дає зрозуміти, який стиль одягу йому ближче і що йому можна запропонувати
Виявлення потреби	Ви повинні поставити клієнту правильні запитання, щоб зрозуміти його потреби. Найкращий результат - це задоволення покупця пропонуваним продуктом

Продовження таблиці 3.2

Презентація товару і забезпечення примірки	Треба говорити про характеристики виробу (склад, крій, модель) та переваги виробу (ціна, універсальність, практичність тощо). Також важливо згадати модні тенденції, з якими цю річ можна поєднувати, відразу надаючи додатковий виріб. Відповідно, необхідно супроводжувати покупця в примірювальну
Управління запереченнями	Ви повинні бути в змозі довести свою правоту, маючи на увазі знання продукту, технології обробки та встановлення
Закриття продажу	Для завершення процесу необхідно супроводжувати клієнта від гардеробної до каси. Важливо привітати клієнта, побажати йому гарного дня і подякувати за вибір
Створення зв'язку із брендом	Зазвичай для цього потрібно робити те, що не входить до посадової інструкції, передавати позитивні емоції, приносити склянку води, коли жарко, відволікати дітей, поки батьки все зважують, бути чесним і послідовним, посміхатися і робити все, що Клієнт йде задоволеним і хоче повернутися

Таким чином, постійне відчуття неможливості довести свою компетентність, ефективність і корисність призводить працівника до стану крайнього психологічного стресу, в якому він стає нечутливим до нововведень і більше не може сприймати критику на свою адресу. Похвалу і критику на свою адресу він сприймає як чергову примху начальника. Такі співробітники швидко стають вкрай пасивними і рано чи пізно звільняються.

3.2. Альтернативні напрями удосконалення системи управління персоналом підприємства на засадах контролінгу

Враховуючи викладену інформацію, пропонуються наступні заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Дельта Текс» на основі контролінгу (табл. 3.3).

У майбутньому ми розглянемо всі запропоновані заходи більш детально.

Для вирішення проблеми нестачі актуальної інформації для навчання доцільно розробити відповідні навчальні матеріали, оновити застарілі та систематизувати їх у єдину інформаційну базу. Оскільки значна частка співробітників належить до покоління Z, форма подачі інформації є дуже актуальною темою.

Таблиця 3.3

Заходи щодо удосконалення системи управління
персоналом ТОВ «Дельта Текс»

№	Заходи щод удосконалення системи управління персоналом	Проміжний очікуваний результат
1	Актуалізація навчальних матеріалів, що використовуються під час адаптації та для підвищення кваліфікації	Підвищення рівня зацікавленості працівників у набутті необхідних для роботи знань; полегшення процесу сприйняття інформації
2	Розробка програми та проведення тренінгів по адаптації нових співробітників для керівників структурних підрозділів	Отримання керівниками практичного інструментарію для проведення ефективної адаптації для новачків, зокрема створення сприятливого емоційного середовища в колективі
3	Впровадження системи обліку продажів	Повна автоматизація товаро-облікових процесів для продавців-консультантів, пришвидчення роботи з товаром, підвищення рівня прозорості

Друковані ЗМІ з великою кількістю тексту та відсутністю ілюстрацій все більше втрачають популярність і перестають бути такими цікавими для споживачів знань. Натомість пропонується надати працівникам відділень можливість отримувати необхідну інформацію через мобільний телефон. Для цього компанія повинна придбати мобільний додаток і адаптувати його під свої потреби. При цьому важливим є постійне оновлення матеріалів, їх урізноманітнення та форм подання: текстів, ілюстрацій, відео.

Використання мобільного додатку в процесі навчання та адаптації має багато переваг. Вивчення нової інформації поступово перетворюється на гру, перетворюючи процес навчання та тестування на цікаве змагання. У мобільному додатку повинні бути присутні такі компоненти:

- список категорій товарів, нова колекція з фото та описом;
- практичні інтерактивні тести;
- відеоуроки стандартів обслуговування, етапів продажів, процесів обробки товару та торгового залу;
- інтерактивні завдання, завдання;
- дошка оголошень компанії, ділові новини;

- нагородження за досягнуті результати та оцінка кращих працівників;
- доступ до статистичної інформації, підключення до загальної системи обліку магазину.

По-перше, мобільність дає змогу залучити до навчального процесу тих, кому не цікаво працювати з паперовими носіями та без інтерактивних завдань.

По-друге, це крок до звичок. Спілкування з мобільними пристроями є частиною зони комфорту практично всіх сучасних людей. Відсутність такого контакту – вихід. Без телефону, як без рук. Якщо ви дасте людям інформацію в їхній зоні комфорту, вони сприймуть її легше. Тобто ефективність має бути вищою, якщо є така можливість. Якщо ви зробите цей крок назустріч звичкам, впровадження системи корпоративного навчання в компанії відбудеться швидше.

По-третє: нові можливості. Ігри, геолокація, зв'язок, камера – усе це можна використовувати, що, у свою чергу, підвищує залученість, особливо коли інтегровано в робочий контекст і призначено для використання переваг мобільності. Крім того, мобільне навчання може збільшити охоплення, ефективність і залучення.

Процес навчання та адаптації також має включати певну форму моніторингу продуктивності. Керівникам філій рекомендовано створити електронну форму для моніторингу проходження стажування нового працівника, яку необхідно надіслати у відділ кадрів після закінчення терміну навчання. Він повинен знаходитися у вкладці «Менеджер» мобільного додатку, тому його заповнення не займе багато часу. Таке нововведення буде корисним, оскільки керівники філій зазвичай мають значне навантаження на роботі, вони можуть забути пройти якісь тренінги або не звернути увагу на те, як співробітник засвоїв інформацію.

Орієнтована форма контролінгу працівників ТОВ «Дельта Текс» наведена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Приклад форми контролю стажування працівників ТОВ «Дельта Текс»

Блок навчальної інформації	Теоретична частина	Практичне застосування	Коментар наставника	Оцінка
Вступна інформація	10:00-12:00	12:00-13:00	Виявляв зацікавленість та активно брав участь у діалозі, ставив питання	5
Асортимент продукції	...	...	...	...
Склад та матеріали	...	...	...	...
Стандарти обслуговування	...	...	...	...
Етапи продажів	...	...	...	...
Робота із системою обліку	...	...	...	...
Прийом і відправлення товару	...	...	...	...
Інвентаризація	...	...	...	...
Переоцінка	...	...	...	...
Виявлення та списання браку	...	...	...	...

Це означає, що менеджер-стажер також здійснює самоконтроль: уточнюючи найважливіші етапи процесу адаптації нового співробітника, він зможе подумки відзначити помилки стажиста, його реакцію та швидкість розуміння інформації та зробити з них висновки. потреба в повторенні. У той же час скоринг дає новачкові можливість відслідковувати свої результати і спонукає його прагнути до кращого результату в майбутньому.

У графах «Теоретична частина» та «Практична частина» керівник стажування зазначає період, протягом якого він виконав конкретне завдання та отримав інформацію; У графі «Коментар наставника» подано особисту суб'єктивну оцінку керівника стажування щодо успішності засвоєння кожного блоку інформації, емоційної реакції новачка, якостей, які він проявляє в процесі роботи, питань, які він задає тощо.

По закінченні стажування в кабінеті кадрів ТОВ «Дельта Текс» має здійснити остаточний контроль за його результатами. Це означає, що новий співробітник повинен пройти відповідний тест, який показує якість

отриманих знань, а керівник може контролювати, які блоки недостатньо засвоєні. Для цього мобільний додаток має пропонувати можливість проходження тесту. Така форма контролю зрозуміла і очевидна для більшості людей у сучасному світі, особливо молодше 30 років. Відділ кадрів зможе швидко отримувати інформацію про результати роботи кожного співробітника в електронному вигляді, вести статистику, відстежувати, які навчальні матеріали працюють найгірше, оновити або замінити їх.

Крім того, пропонується розробити навчальні курси для керівників, які дають інформацію про правильний вектор адаптації, приділяючи особливу увагу емоційній складовій.

Тренінг – це процес оволодіння прийомами, спрямованими на побудову ефективної професійної діяльності. Основне його завдання – вивчення бізнес-технологій, необхідних для розвитку в професійній сфері. З іншого боку, тренінг можна визначити як інтенсивну форму навчання, яка поєднує в собі теоретичні заняття та відпрацювання практичних навичок за короткий проміжок часу (1-2 дні) [32].

Методи, які використовує тренер у своїй практиці, включають добре сплановану та злагоджену роботу та рольові ігри, спеціальні вправи, групові дискусії, мозковий штурм, психогімнастику тощо. Тренер успішно розробляє систему навчання в будь-якій організації не лише завдяки професійному досвіду у цій сфері, але також базується на системному розумінні бізнес-процесів у цілому, здатному швидко аналізувати специфіку бізнес-сектору та збирати всю інформацію, необхідну для розвитку навчання. Професійний тренер повинен вміти створити атмосферу доброзичливості, оптимізму та взаємної симпатії серед учасників під час занять. Після завершення професійного навчання слухачі знаходять нові сили, драйв, інтерес до конкретної діяльності та заряд енергії на весь робочий тиждень.

Виміряти результативність і ефективність навчання досить складно, однак набуті знання та навички можна оцінити за допомогою вхідного та вихідного тестування. Найважливішим показником ефективності є

відсутність спаду динаміки: чим довше зберігаються результати тренінгів і семінарів, тим вище якість навчання. У фахівців, які пройшли навчання за індивідуально розробленою програмою, цей показник зазвичай дуже високий.

Залежно від завдання тренінгу, об'єктивним результатом може бути зменшення конфліктних ситуацій у колективі, збільшення кількості задоволених клієнтів, підвищення компетентності компанії та зростання рівня продажів. Структурується досвід співробітників, підвищується мотивація до роботи, поліпшується емоційний клімат у колективі, створюється і зміцнюється корпоративна культура компанії. У будь-якому випадку ефективність навчання визначається подальшим застосуванням у реальному житті набутих знань і навичок на практиці. Топ-менеджери спостерігають поліпшення виробничих показників, а співробітники, які опанували сучасні методи роботи, можуть вимагати підвищення заробітної плати. Тому і керівники, і працівники розуміють, що час і гроші були витрачені з розумом [32].

Мета проведення тренінгу з адаптації співробітників ТОВ «Дельта Текс»: набуття керівниками філій знань та навичок побудови та ефективного управління процесами адаптації співробітників в компанії, розробка ефективних інструментів для адаптації персоналу в періоди внутрішніх змін.

У табл. 3.5 наведені орієнтовні блоки інформації, які можуть бути використані для створення адаптаційного тренінгу в ТОВ «Дельта Текс».

Таблиця 3.5

Блоки інформації для тренінгу з адаптації працівників
у компанії ТОВ «Дельта Текс»

Назва блоку	Мета	Важливі моменти	Результат
Вступна теорія	Забезпечити загальне розуміння тем, які необхідно висвітлити під час навчання	1. Визначення адаптації 2. Цілі перебудови персоналу 3. Інструменти налаштування	Створення унікального інформаційного поля щодо важливих навчальних концепцій

Продовження таблиці 3.5

Складові процедури адаптації	Виділити основні етапи технології адаптації	1. Підготовка до прибуття новачка 2. Вихід для новачків (перший робочий день) 3. Ознайомлення з посадою 4. Опис плану роботи 5. Презентація компанії 6. Навчання співробітників 7. Індивідуальна зустріч в кінці дня	Співробітники розуміють фази адаптації та знають, що означає кожна фаза
Ключові правила успішної адаптації	Зверніть увагу на важливі принципи налаштування, без яких результату досягти не вийде	1. Щоденне планування дня нових співробітників 2. Щоденний підсумок дня з новими надходженнями 3. Постійна моральна підтримка 4. Стабільний темп навчання (не перевантажений, але все ще зайнятий новачок) 5. Контроль за наявністю перерв та обідів 6. Підсумки тижня 7. Індивідуальні зустрічі перед вихідними	Керівники знають, як організувати роботу з налагодження персоналу
Типові помилки керівника	Зверніть увагу на те, чого слід уникати при адаптації новачка	Перелік фатальних помилок, які дуже часто призводять до звільнення з ініціативи працівника	Менеджери визнають ризики та уникають їх
Дебрифінг	Підведіть підсумки навчання та зберіть відгуки для подальшого вдосконалення навчання	Учасники по черзі говорять і відповідають на запитання: - Які ключові моменти ви дізналися з тренінгу? - Що додатково врахувати? - що тобі сподобалось? - Що тобі не сподобалось?	Менеджери знають, як впроваджувати ключові етапи коригування, і розуміють сфери свого зростання

Навчання повинно включати активний режим навчання, включати розбір практичних кейсів у групах та індивідуальні вправи з блоками теоретичної інформації. В ідеалі під час тренінгу розробляються практичні рекомендації, в групі відбувається тестування учасників та обмін досвідом.

Щоб уникнути проблем в процесі обліку персональних продажів, рекомендується почати використовувати інформаційні системи. Як правило, такі технології збирають дані, аналізують їх, а також зменшують кількість людського втручання, що дозволяє уникнути навмисних або випадкових помилок.

Метою впровадження системи є автоматизація процесів обліку товару для продавців-консультантів торговельної мережі, підвищення швидкості та якості роботи з товаром на етапі його фактичного продажу покупцеві, підвищення прозорості процесу визнання права власності на кожен продаж конкретного продавця, а також надає співробітникам можливість контролювати їх придбання. Завдяки системі здійснюється постійний контроль надходжень, підвищується точність кінцевих даних, усувається можливість шахрайства та помилок, викликаних впливом людського фактору (втома, неухважність, незнання, неухважність) та дублювання інформації.

Однією з пропозицій вирішення цієї частини проблеми є оснащення кожного магазину спеціальними сенсорними пристроями, до яких мають доступ продавці-консультанти. За допомогою особистої картки вони авторизовані в системі сканувати товар, який клієнт виявив бажання придбати після консультації, і таким чином створити «шаблон» продажу. Касир, у свою чергу, заходить в систему, вибирає створений «шаблон» і виконує лише операцію передачі посилки за гроші, не маючи можливості змінити продавця, якому цей «шаблон» закріплений. Поки продавець-консультант проводить необхідні операції, касир активує персональний бонусний рахунок клієнта або, при необхідності, реєструє його в системі. Це скорочує час, витрачений на продаж, оскільки продавець паралельно виконує частину дій, які раніше виконував касир.

Підключення до програми обліку продажів можна здійснити як з офісу, так і з відділення. Дані також завантажуються в 1С: Бухгалтерія. Додатковою перевагою системи є те, що продавці можуть у будь-який момент відстежувати свої результати за допомогою аналітики. У мобільному додатку також буде доступ до аналітичних даних та навчальних матеріалів.

Спочатку визначимо загальний перелік вимог, які підприємство має висувати до інфраструктури автоматизованого обліку ТОВ «Дельта Текс»:

- наявність інструментів первинного аналізу даних продажів;
- швидкість і простота використання;

- наявність узгоджених даних про продажі, які можна порівняти з іншими показниками;
- механізми автоматичного перетворення інформації про продажі в облікові та фінансові показники;
- надання максимально достовірних вихідних даних;
- методи керування автоматичним скасуванням інвентаризації.

Платформа мобільних додатків складатиметься з двох частин: особистого кабінету керівника та інформації для співробітників та їхніх особових кабінетів. Метою використання додатку є виконання його функцій: забезпечення доступу до матеріалів для навчання співробітників, навчання через тести, мотивація до підвищення рівня знань, гейміфікація процесу навчання, швидка перевірка знань.

У табл. 3.6 наведено інформацію щодо необхідних можливостей користування додатком для персоналу ТОВ «Дельта Текс».

Таблиця 3.6

Можливості мобільного додатку для користувачів ТОВ «Дельта Текс»

Керівник відділення та працівник відділу кадрів	Лінійний торговий персонал
– завантажити необхідні для тренінгу матеріали у форматах DOC, PDF, MP4; – створення тестів для співробітників; – контролювати активність, успішність та результативність навчання всіх співробітників за допомогою аналітичних звітів. – повна швидка сертифікація (як проміжна, так і підсумкова); – розсилка миттєвих повідомлень по всій організації.	– навчальні матеріали, необхідні для посади; –закріпити пройдений матеріал за допомогою контрольних робіт; – проходити регулярні атестації на знання основних і нових матеріалів. – конкурувати з колегами (відкриті конкурентні списки); – отримуйте своєчасні повідомлення про всі новини та акції компанії. – доступ до особистої статистики торгівлі.

У табл. 3.7 наведені пропозиції щодо методики та нормативних показників управління персоналом ТОВ «Дельта Текс».

В кінцевому підсумку очікуваним результатом впровадження всіх запропонованих заходів є зменшення плинності кадрів та підвищення рівня обслуговування клієнтів компанії. Реалізація всіх рекомендацій вимагає

значних витрат часу, грошей і персоналу. У Додатку А наведено більш детальний аналіз конкретних етапів реалізації заходів.

Таблиця 3.7

Запропоновані методи та показники контролінгу персоналу

ТОВ «Дельта Текс»

Запропоновані заходи	Метод здійснення оцінки	Проблема, що вирішується	Нормативне значення
Поточна оцінка нового працівника в процесі стажування	бальні оцінки в бланку контролю стажування; Середня оцінка (0-5 балів)	Мотивація співробітників на досягнення кращих результатів, поглиблене навчання	4.0
Підсумкова контрольна робота за результатами проходження практики	Проходження інтернами тестування в мобільному додатку (100 балів)	Не дозволяйте низькокваліфікованим працівникам бути клієнтами	80,0
Облік особистих продажів за допомогою бухгалтерської програми та мобільного додатку	За допомогою білінгової системи та пристроїв у сенсорній зоні	Запобігайте шахрайству в процесі обліку продажів. підвищення довіри до системи	-
Коучинг і тренінг	Оцінка скорочення кількості звільнень у період акліматизації нових працівників	Підвищення кваліфікації працівників, які проводять навчання та навчання персоналу; уникайте помилок у процесі адаптації	15%

Таким чином, чітко структуровані етапи реалізації блоків заходів дають змогу визначити ефект від їх впровадження. Очікувані прямі економічні ефекти від впровадження віднесено до категорії доходу. Також варто зазначити, що будуть також непрямі економічні ефекти, які не піддаються прямому розрахунку і особливо важливі для іміджу ТОВ «Дельта Текс». Серед них: підвищення лояльності співробітників до компанії, забезпечення прозорості контролю, досягнення конкурентних переваг перед роботодавцями, скорочення часу обслуговування клієнтів на касі тощо.

3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів

В подальшому реалізація запропонованих заходів призведе до зменшення кількості вивільнених працівників у період адаптації та навчання, що також позитивно вплине на загальну плинність кадрів на підприємстві. Оскільки очікується, що проект буде фінансуватися з власних джерел, необхідно розрахувати всі очікувані витрати та вигоди, які компанія понесе, якщо проект буде прийнятий.

У табл. 3.8 наведені витрати на технічну підтримку проекту в ТОВ «Дельта Текс».

Таблиця 3.8

Витрати на технічне забезпечення проекту

Найменування	Оптова ціна за од., грн	Необхідна кількість, шт.	Загальна вартість, грн
POS-термінал HP моноблок Intel Core 2 Duo E7400 DDR3 HDD/SSD	10312,00	83	855896,00
Магнітні картки MF-1K 13,56 MHz	4,87	600	2922,00
Мобільний додаток Firebase Analytics	273500,00	1	273500,00
Спеціалізовані ігри для тренінгу	1780,00	4	7120,00
Інформаційне забезпечення провідного тренінгу на задану тему	75000,00	1	75000,00
Паперові носії навчальних матеріалів двох типів (загальний і кишеньковий формат)	81,0915,47	130 800	10541,70 12376,00
Всього:			1237355,70

Окрім технічної підтримки, проект потребує низки інших витрат, а саме: зарплата менеджерів проекту на етапі впровадження, відрахування ЄСВ, поточні витрати на відрядження команди управління з метою навчання, транспортні витрати та інші загальні витрати.

У табл. 3.9 показано всі витрати на впровадження, а також те, як працюють заходи, запропоновані в ТОВ «Дельта Текс».

Таблиця 3.9

Витрати на виконання проекту

Вид витрат	Початкові інвестиції	2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.
Технічне забезпечення	1237355,70	750,00	1500,00	1750,00	2000,00
Заробітна плата	68600,00	-	-	-	-
Відрахування ЄСВ (22%)	15092,00	-	-	-	-
Відрядження	69120,50	6080,00	10715,04	11250,79	11723,33
Транспортні витрати	73150,00	12850,00	13659,55	14342,53	14944,91
Витрати на обслуговування	-	25250,00	26840,75	28182,79	29366,46
Інші витрати	15830,00	16320,00	17348,16	18215,57	18980,62
Всього	1479148,20	55170,00	59348,46	62490,88	65292,00

Термін, необхідний для реалізації проекту – 1 місяць. Дата початку реалізації – 1 лютого. 2024. Тому перші інвестиції мають бути зроблені в лютому 2024 року та ще 6 місяців для підтримки проекту, що буде відображено у витратах. Національний банк України прогнозує, що на кінець 2023 року рівень інфляції становитиме 6,3%, а на кінець 2024 року – 5%. На цьому фоні та зберігаючи тенденцію, ми розраховуємо всі витрати на проект до кінця 2025 року з урахуванням інфляції. Тому ми встановлюємо термін експлуатації 3,5 роки з можливістю продовження, якщо проект буде успішним. Однак зауважимо, що в цьому випадку, швидше за все, буде потрібно оновлення технічної підтримки, а отже, нове вкладення значних коштів.

Витрати на техпідтримку включають витрати на оновлення магнітних карток, витрати на відрядження - навчання нових співробітників керівництва ТОВ «Дельта Текс» (щорічна зміна приблизно 10% робочої сили). Ми також враховуємо витрати на обслуговування POS-терміналів та інші витрати.

Наразі також доцільно розрахувати рентабельність цього проекту. Відомо, що пошук нового працівника на місце звільненого займає в

середньому 6 робочих днів. Протягом першого тижня навчання (5 робочих днів) новачок не бере участі у реалізації, тобто не приносить компанії жодного доходу. Призначений йому наставник також втрачає близько 20% свого потенційного доходу, тому що він повинен піклуватися про навчання нового співробітника.

У 2022 році середньоденний дохід, який приносить компанії продавець-консультант, становить 12031,5 грн. При цьому враховується, що середньомісячна кількість робочих днів у році становить 21. Якщо в магазині з'являється вакансія або новий співробітник йде на стажування, то близько 35% від цієї суми компанія недоотримує, оскільки 30% частина навантаження розподіляється між іншими працівниками магазину, а 35% покупців здійснюють покупки самостійно. Отже, неотриманий дохід за день становить 4211,05 грн. З цієї суми ми віднімаємо витрати на виробництво, тому що якщо товар не продається, він залишається на балансі підприємства. У той же час ми не вираховуємо жодних постійних витрат (адміністрування та продажі), оскільки вони не залежать від обсягу продажів. Отримуємо 2526,63 грн. денного доходу 1 продавця-консультанта.

За середніми даними, щомісяця в році в компанії працює 66 продавців. 74% з них (49 осіб) звільняються протягом двох тижнів після початку роботи, очевидно, без повідомлення роботодавця протягом 14 днів, передбачених законом. Відділ кадрів змушений почати шукати працівника, який міг би зайняти цю посаду знову, а досвідчені співробітники магазину витрачають час на його навчання.

При аналізі причин звільнення в перший місяць роботи виявилось, що близько 28% респондентів не залишили б компанію, якби помилок у процесі коригування вдалося уникнути і компанія надала їм відповідну інформацію для точного обліку обсяги продажів. Тобто 14 людей залишаться працювати певний час. Це означає, що компанія не зазнає жодної втрати доходу під час заміщення посади та навчання нового працівника. Але в цьому випадку до витрат додається зарплата, яку їм виплачує компанія. Це також допоможе

скоротити витрати на пошук і підбір кандидатів на 30%. Річний бюджет відділу кадрів на заміщення вакансій становить 366 тис. грн. Розрахуємо рентабельність проекту:

$$(2526,63 \times 6 + 2526,63 \times 5 + 1443,79 \times 5) \times 14 - 9150 \times 14 = 362066,32 \text{ грн.}$$

Таким чином, місячний дохід становить 490166,32 грн., а витрати на оплату праці працівників становлять 128100 грн. Слід зазначити, що дохід магазину не можна вважати величиною, яка прямо залежить від кількості продавців-консультантів. Розмір доходу визначається виходячи з попиту на продукцію та місткості ринку, а керівництво підприємства визначає, скільки одиниць персоналу має працювати для отримання цього доходу. Як показало дослідження, коли кількість працівників скорочується, певна частина доходу втрачається.

Оцінка економічного впливу враховує інвестиційні вимоги проекту і тому ґрунтується на інвестиційних аспектах. Економічний ефект визначається перевищенням оцінки вартості результатів діяльності порівняно з оцінкою вартості супутніх витрат. Оскільки ми не маємо проекту, який взаємно виключає реалізацію запропонованих заходів, доцільно формувати інвестиційний портфель за критерієм максимальної вартості капіталу, тобто максимальної ринкової вартості проекту [33, с.78]. Формула для розрахунку вартості капіталу (3.1):

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{Bt - Ct}{(1 + i)^n} - IC$$

де Bt – вигоди проекту в рік t ; Ct – витрати проекту у рік t ; i – ставка дисконту; n – тривалість проекту.

Дані табл. 3.10 показують розрахунок дисконтованого чистого грошового потоку проекту ТОВ «Дельта Текс». Ставка дисконту 21% (промисловий ризик 5%, інфляція 6%, депозитна ставка 10%). Оскільки результат більше 0, проект ефективний і може бути реалізований.

Таблиця 3.10

Розрахунок чистого дисконтованого грошового потоку
від реалізації проекту ТОВ «Дельта Текс»

Роки	2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.
Доходи	2940997,92	5881995,84	5881995,84	5881995,84
Мінус витрати	981120,50	1691892,06	1674800,88	1665054,40
EBITDA (прибуток до відсотків, податку та амортизації)	1959877,42	4190103,78	4207194,96	4216941,44
Мінус амортизація	147304,25	353530,20	353530,20	353530,20
EBIT (прибуток до відсотків та податку на прибуток)	1812573,17	3836573,58	3853664,76	3863411,24
Податок на прибуток від EBIT (18%)	326263,17	690583,24	693659,66	695414,02
НОРАТ (чистий операційний прибуток після податку)	1486310,00	3145990,34	3160005,10	3167997,22
Плюс амортизація	147304,25	353530,20	353530,20	353530,20
Операційний грошовий потік (CF)	1633614,25	3499520,54	3513535,30	3521527,42
Інвестиції (CF _{inv})	1321047,70	0,00	0,00	0,00
Чистий грошовий потік (NCF)	312566,55	3499520,54	3513535,30	3521527,42
Коефіцієнт дисконтування (i=21%)	0,913	0,683	0,564	0,467
Дисконтований чистий грошовий потік	285373,26	2390172,53	1981633,91	1644553,30
Кумулятивний дисконтований чистий грошовий потік (наростаючим), NPV	285373,26	2675545,79	4657179,70	6301733,00

Визначаємо коефіцієнти економічної ефективності та термін окупності інвестицій. Коефіцієнт економічної ефективності капітальних вкладень ТОВ «Дельта Текс» розраховується за формулою (3.2):

$$Ке. е. = \frac{\Pi}{КВ} = \frac{4344795,84}{1563992,43} = 2,78$$

де Π – прибуток від проекту за 12 місяців;

КВ – капітальні вкладення (інвестиції) та витрати на проект за 12 місяців.

Термін окупності капітальних вкладень розраховується за формулою (3.3):

$$T = \frac{1}{К. е. е.} = \frac{1}{2,78} = 0,36$$

Тому термін окупності капітальних вкладень становить 4 місяці 10 днів, що є досить непоганим показником. Загальний операційний дохід (чистий

прибуток) ТОВ «Дельта Текс» перетвориться на:

$$362066,32 \text{ грн} \times 12 = 4344795,84 \text{ грн.}$$

Додамо отримане значення до фактичних значень за 2022 рік:

$$4344795,84 \text{ грн} + 94973000 = 99317795,84 \text{ грн.}$$

Відсоткова зміна прибутку становить 4,57%.

Зміна показників плинності та плинності кадрів після впровадження запропонованих заходів в ТОВ «Дельта Текс» наведено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Зміна показників плинності та обороту кадрів після впровадження
запропонованих заходів у ТОВ «Дельта Текс»

Показники	Фактичні дані	Планові дані
1. Средньоспискова чисельність працівників, чол.	617	617
2. Прийнято на роботу нових працівників протягом року, чол.	815	647
3. Вибуло працівників	784	616
- з власного бажання	689	521
- вибуття на навчання, вихід на пенсію і тд.	95	95
4. Коефіцієнт обороту:		
- з приймання, %	132,09	104,86
- з звільнення, %	127,07	99,84
5. Коефіцієнт плинності кадрів, %	111,67	84,44
6. Коефіцієнт загального обороту, %	259,16	204,7

Окрім економічного ефекту, це також призведе до підвищення якості обслуговування клієнтів, що позитивно вплине на загальне сприйняття бренду. Команди магазинів ТОВ «Дельта Текс» із більш стабільним персоналом, як правило, швидше вирішують проблеми, а також мають більше часу для досягнення цілей, оскільки досвідченіші працівники продуктивніші. У такому колективі менше сварок і міжособистісних конфліктів і створюється більш позитивна атмосфера в магазині для клієнтів і співробітників.

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження напрямів удосконалення системи управління персоналом на засадах контролінгу можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що в компанії ТОВ «Дельта Текс» приділяється мало уваги адаптації. Варто зазначити, що система адаптації персоналу – це не просто пакет документів, який регламентує послідовність дій щодо адаптації нового працівника. Це насамперед ті, хто реалізує ці заходи: ті, хто безпосередньо супроводжує нового працівника під час адаптації, і ті, хто організовує та контролює цей процес. І, звичайно, це інструменти, які вони використовують у своїй роботі.

2. Встановлено, що процес адаптації в ТОВ «Дельта Текс» в ідеалі повинен бути чітко визначеним і добре спланованим як за часом, так і за змістом. З одного боку, це дозволяє співробітнику зрозуміти своє місце і культуру спілкування в компанії, з іншого – дисциплінує і допомагає визначити відповідальність за результати роботи всієї команди філії. На жаль, компанія наразі не має чіткої послідовної програми стажування, яку могли б використовувати керівники магазинів.

3. Обґрунтовано, що не існує єдиної техніки продажу, яка була б запорукою успіху в усіх продажах. Кожен покупець індивідуальний і потребує особливого підходу. Існує еталонна схема ідеального процесу продажу, фази якої ви можете знати та використовувати для контролю кожного продажу та доведення його до необхідного логічного завершення. Продавець - консультант повинен контролювати процес продажу і направляти покупця в потрібному йому напрямку, бути лідером процесу взаємодії.

4. Узагальнено, що для вирішення проблеми нестачі актуальної інформації для навчання доцільно розробити відповідні навчально-методичні матеріали, оновити застарілі та систематизувати їх у єдину інформаційну

базу. Для цього компанія повинна придбати мобільний додаток і адаптувати його під свої потреби. При цьому важливим є постійне оновлення матеріалів, їх урізноманітнення та форм подання: текстів, ілюстрацій, відео.

5. Обґрунтовано, що метою проведення тренінгів з адаптації персоналу в ТОВ «Дельта Текс» є набуття керівниками магазинів знань і навичок для побудови та ефективного управління процесами адаптації співробітників всередині компанії та розробка ефективних інструментів адаптації персоналу на етапах внутрішніх змін. Навчання повинно включати активний режим навчання, включати розбір практичних кейсів у групах та індивідуальні вправи з блоками теоретичної інформації. В ідеалі під час тренінгу розробляються практичні рекомендації, в групі відбувається тестування учасників та обмін досвідом.

6. Встановлено, що чітко структуровані етапи впровадження блоків заходів дають змогу визначити ефект від їх впровадження. Очікувані прямі економічні ефекти від впровадження віднесено до категорії доходу. Також варто зазначити, що будуть також непрямі економічні ефекти, які не піддаються прямому розрахунку і особливо важливі для іміджу ТОВ «Дельта Текс». Серед них: підвищення лояльності співробітників до компанії, забезпечення прозорості контролю, досягнення конкурентних переваг перед роботодавцями, скорочення часу обслуговування клієнтів на касі тощо.

7. Доведено, що окрім економічного ефекту, це також призведе до підвищення якості обслуговування клієнтів, що позитивно вплине на загальне сприйняття бренду. Команди магазинів ТОВ «Дельта Текс» із більш стабільним персоналом, як правило, швидше вирішують проблеми, а також мають більше часу для досягнення цілей, оскільки досвідченіші працівники продуктивніші. У такому колективі менше сварок і міжособистісних конфліктів і створюється більш позитивна атмосфера в магазині для клієнтів і співробітників.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження напрямів удосконалення управління персоналом підприємства на засадах контролінгу можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що система управління – це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які відрізняються за своїми функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення спільної мети. Система організаційно закріплює деякі функції для структурних підрозділів і співробітників, а також регулює потік інформації в системі управління. Люди в системі управління є основними елементами і одночасно виступають як об'єкт і суб'єкт управління, що є найважливішою специфікою управління.

2. Обґрунтовано, що методи нематеріальної мотивації відіграють важливу роль у практиці управління людськими ресурсами та у забезпеченні позитивного бренду роботодавця. Це особливо актуально для країн з високим рівнем доходу. Матеріальні стимули все менше мотивують працівників, натомість важливішими стають такі чинники, як успіх, визнання, повага, відповідальність, креативність праці, визнання результатів і можливість самореалізації.

3. Встановлено, що управління персоналом – це система внутрішньоорганізаційного планування та контролю у сфері кадрової роботи, яка сприяє «перетворенню» поставлених цілей у заплановані цінності та конкретні дії, а також формує основні положення персоналу. управління.

4. Узагальнено, що на кожному підприємстві створена стійка, збалансована та злагоджена система правової поведінки всіх учасників трудових відносин, їх взаємодії між собою в процесі праці, а також з точки зору виникнення, зміни та припинення, установи, організація цих відносин, розподіл матеріальних благ і т. д. Без судового посередництва неможливо забезпечити необхідну субординацію і координацію у відносинах між роботодавцями і працівниками.

5. Визначено, що торговельна фірма ТОВ «Дельта Текс» є одним з провідних в країні дистриб'юторів відомої компанії-виробника брендового одягу «Colins». Метою діяльності ТОВ «Дельта Текс» є одержання прибутку шляхом надання торгівельних послуг та здійснення оптово-посередницької діяльності. Предметом безпосередньої діяльності компанії, згідно з КВЕД є: оптова та роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах.

6. Аналіз засвідчив, що сукупні обсяги чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Дельта Текс» у 2022 р. склали 1234939 тис.грн, що на 122537 тис.грн., або на 11,02 % більше, ніж у 2020 р. Валовий прибуток компанії у 2022 р. підвищився на 66637 тис.грн., або на 11,38 %, що складало 652379 тис.грн. У 2022 р. чиста прибутковість господарської діяльності ТОВ «Дельта Текс» була на надзвичайно високому рівні в сумі 123782 тис.грн., що на 32586 тис.грн., або на 20,84 % менше, ніж у 2020 р.

7. Обґрунтовано, що компанія ТОВ «Дельта Текс», як і більшість сучасних торговельних компаній, розвивається в рамках стратегії прибутковості, спрямована на збереження наявного рівня прибутку підприємства та його збільшення. Цьому принципу підпорядковується стратегія управління персоналом ТОВ «Дельта Текс»: відбір і розподіл персоналу максимально суворий, винагорода ґрунтується на конкретних, кількісно вимірюваних заслугах, оцінка ґрунтується на конкретному результаті, персонал зміни планування суворі та відповідають уявленням керівництва про можливість.

8. Встановлено, що компанія ТОВ «Дельта Текс» пропонує використовувати методику контролю результатів роботи персоналу за системою КРІ. При цьому найбільший вплив на формування розміру премії, яку отримують працівники філій ТОВ «Дельта Текс», має загальний обсяг продажів, що є не зовсім раціональним. Недоліком планів продажів є те, що продавці та консультанти зазвичай вважають, що реалізувати план продажів легко і що не обов'язково підходити до кожного клієнта.

9. Узагальнено, що для вирішення проблеми нестачі актуальної

інформації для навчання доцільно розробити відповідні навчально-методичні матеріали, оновити застарілі та систематизувати їх в єдину інформаційну базу. Для цього компанія повинна придбати мобільний додаток і адаптувати його під свої потреби. При цьому важливим є постійне оновлення матеріалів, їх урізноманітнення та форм подання: текстів, ілюстрацій, відео.

10. Обґрунтовано, що метою проведення тренінгів з адаптації персоналу ТОВ «Дельта Текс» є набуття керівниками магазинів знань і навичок щодо побудови та ефективного управління процесами адаптації персоналу всередині компанії та розробка ефективних інструментів адаптації персоналу в фазі внутрішніх змін. Навчання повинно включати активний режим навчання, включати розбір практичних кейсів у групах та індивідуальні вправи з блоками теоретичної інформації.

11. Встановлено, що чітко структуровані етапи реалізації блоків заходів дають змогу визначити ефект від їх впровадження. Очікувані прямі економічні ефекти від впровадження віднесено до категорії доходу. Також варто зазначити, що будуть також непрямі економічні ефекти, які не піддаються прямому розрахунку і особливо важливі для іміджу ТОВ «Дельта Текс». Серед них: підвищення лояльності співробітників до компанії, забезпечення прозорості контролю, досягнення конкурентних переваг перед роботодавцями, скорочення часу обслуговування клієнтів на касі тощо.

12. Доведено, що крім економічного ефекту це також призводить до підвищення якості обслуговування клієнтів, що позитивно впливає на загальне сприйняття бренду. Команди магазинів ТОВ «Дельта Текс» із більш стабільним персоналом, як правило, швидше вирішують проблеми, а також мають більше часу для досягнення цілей, оскільки досвідченіші працівники продуктивніші. У такому колективі менше сварок і міжособистісних конфліктів і створюється більш позитивна атмосфера в магазині для клієнтів і співробітників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безсмертна В.В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. Економіка та управління. 2020. № 3. С. 48-53.
2. Бердник А. А. Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. Київський національний університет технологій та дизайну, 2016. № 1 (6). С. 112-116.
3. Білик М.Д., Заворотній Р.І. та ін. Основи бюджетування: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2009. 454 с.
4. Брітченко І.Г., Князевич А. О. Контролінг: навч. посіб. Рівне: Волинські обереги, 2015. 280 с.
5. Бузько І.Р., Вартанова О.В., Надьон Г.О. та ін. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія. Луганськ: СХУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.
6. Вергун В.А., Ступницький О.І. Контролінг у системі міжнародного бізнесу: навчальний посібник. К.: Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. 2013. 318 с.
7. Виноградський М.Д. Управління персоналом в системі менеджменту організацій: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2019. 502 с.
8. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: ЦНЛ, 2016. 504 с.
9. Вихор М.В., Сокольська Т.В. Програма та методичні рекомендації з вивчення курсу «Контролінг». Біла церква, 2006. БДАУ. 37 с.
10. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки: ел. наук. фах. вид. 2017. Випуск 17. С. 556-561.
11. Гончаренко О.О., Давидюк Т.В. та ін. Управлінський облік: навч. Посібник. К. : УБС НБУ, 2014. 415 с.
12. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент. Робота сьогодні. 2016. № 5. С. 32–34.

13. Грицай А.М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2014. № 1. С. 148–155.

14. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. 3-є вид., випр. і доп. К.: Знання, 2017. 559 с.

15. Гудзинський О.Д., Аксентюк М.М., Деменіна О.М. Контролінг в системі менеджменту: монографія. Ін-т підготов. кадрів Держ. служби зайнятості України. К., 2009. 225 с.

16. Давидович І. Є. Контролінг: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2008. 552 с.

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

18. Догадіна О. Наказ про затвердження порядку дій на підприємстві, якщо працівник захворів на COVID-19. Кадровик-01. 2020. № 11. URL: <https://ekadrovik.mcfr.ua/851284>.

19. Донцов А. І. Психологія колективу: методологічні проблеми дослідження. К., 2016. С. 43–46.

20. Дончак Л.Г. Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві. Економіка і суспільство. 2018. № 17. С. 233–239.

21. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. 3-є вид., без змін. К.: КНЕУ, 2017. 304 с.

22. Калайтан Т.В. Контролінг: навч. посіб. Л.: Новий Світ-2000, 2008. 252 с.

23. Карпенко О. В., Карпенко Д.В. Управлінський облік: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 296 с.

24. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посібник. К.: Знання, 2016. 679 с.

25. Ковальчук Г.К. Комплексна оцінка стану та розвитку трудових ресурсів. Д.: Герда, 2013. 199 с.

26. Кодекс законів про працю України : Закон УРСР від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
27. Козак Л.С., Голубєва Ю.Є. Розвиток антикризового управління персоналом в сучасних умовах реформування економіки. 2019. № 10. С. 249-250.
28. Колпаков В. М. Маркетинг персоналу : Навч. посіб. для студ. серед. і вищ. навч. закл. К. : МАУП, 2012. 408 с.
29. Комарницький І.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Хмельницький: ФОП Цюпак А. А., 2016. 424 с.
30. Конституція України від 28.06.1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
31. Контролінг в міжнародній маркетинговій діяльності. URL: https://stud.com.Ua/l15213/marketing/kontroling_mizhnarodniv_marketingoviv_divalnosti.
32. Кравченко В.О. Основи менеджменту: навч. посібник. Одеса: Атлант, 2012. 211 с.
33. Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посібник. К.: Кондор - Видавництво, 2013. 278 с.
34. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. К.: Кондор, 2003. 296 с.
35. Мажник Л.О. Місце технології управління персоналом підприємства у системі управління. Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. 2019. № 4(16).С. 63–65.
36. Маркіна І.А., Таран-Лала О.В., Гунченко М.В. Контролінг для менеджерів. Навчальний посібник. К.: ЦУЛ. 2019 с. 304 с.
37. Михайлов Є.П. Економіка праці і соціально-трудові відносини: підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2015. 520 с.
38. Мурашко М.А. Менеджмент персоналу: навчально-практичний посібник. 2-ге вид., стереотип. К.: Знання, 2006. 311 с.
39. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-

ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

40. Олійник С.О. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА, 2013. 376 с.

41. Оліфіров О.В. Контролінг інформаційної системи підприємства. Монографія. Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Тугана-Барановського, 2003. 325 с.

42. Офіційний сайт ТОВ «Дельта Текс». URL: <https://www.colins.ua/>

43. Панков В.А. Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства: Навч. посібник .К.: ЦУЛ, 2017. 265 с.

44. Партин Г. О., Загородній А. Г. А ін. Управлінський облік. Підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. 340 с.

45. Персолов С. С. Стратегічне управління персоналом. БІЗНЕСІНФОРМ. 2019. № 3. С. 344-349.

46. Петрова І. Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи. Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Т. 2 Управління персоналом в організаціях. К.: Вид-во КНЕУ, 2005. С. 214–223.

47. Плагценко Л.О. Фінансовий контролінг: навчальний посібник. К.:ЦУЛ. 2016. 344 с.

48. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf.

49. Про встановлення карантину та запровадження посилених протиепідемічних заходів на території із значним поширенням гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2 : Постанова КМУ від 22.07.2020 р. № 641. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/641-2020-%D0%BF#Text>

50. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 р. № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>

51. Про затвердження Переліку професій, виробництв та організацій, працівники яких підлягають обов'язковим профілактичним щепленням : Наказ МОЗ від 04.10.2021 р. № 2153. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1306-21#Text>

52. Про захист населення від інфекційних хвороб : Закон України від 06.04.2000 р. № 1645-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1645-14#Text>

53. Про зупинення дії наказу Міністерства охорони здоров'я України від 04.10.2021 р. № 2153 : Наказ МОЗ від 25.02.2022 р. № 380. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0256-22#Text>

54. Про колективні договори у угоди : Закон України від 01.07.1993 р. №3356-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>

55. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) : Закон України від 03.03. 1998 р. № 137/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80#Text>

56. Про професійні спілки, їх права і гарантії діяльності : Закон України від 15.09.1999 р. № 1045-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14#Text>

57. Раєвська О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків, 2013. 496 с.

58. Роль контролінгу в маркетинговій діяльності промислових підприємств. URL: https://economv.kpi.ua/files/52_kpi_2009.pdf

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

60. Савельєва В.С. Управління персоналом: навчальний посібник / В.С. Савельєва, О.Л. Єськов. К.: ВД “Професіонал”, 2015. 336 с.

61. Савченко В. Управління розвитком персоналу : навч. пос. К. : КНЕУ, 2015. 351 с.

62. Садченко О.В., Нічитайлова Н.С. Контролінг: навч. – метод. посіб. Одеса : Одеський національний університет імені І.І. Мечникова. 2013. 172 с.

63. Сардак О.В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств. Економічний аналіз. 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 303–307.

64. Семенов Г.А., Таран Н.В. Контролінг, як база обґрунтування й прийняття управлінських рішень. Вісник економічної науки України. 2010. №1. С. 154-159.

65. Скоробогатова Н.Є. Особливості контролінгу в сучасних умовах господарювання. 2015. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/45628>

66. Сладкевич В.П. Сучасний менеджмент організацій. К.: МАУП, 2017. 488 с.

67. Сокольська Т. В. та ін. Контролінг як інструмент управління сільськогосподарським підприємством. Сучасний стан та проблеми розвитку статистики, обліку та аудиту в умовах глобалізації та енергозбереження: матеріали V міжн. наук.-практ. конф, м. Дніпро, 4-5 квітня 2017 р. Дніпро, 2017. С. 202-204.

68. Сокольська Т.В. Концепція контролінгу та її реалізація на підприємствах АПК . Економіка та управління АПК. Біла Церква, 2020. Вип. 2 (71). С. 171–174.

69. Сокольська Т.В. Перспективи впровадження системи контролінгу у вітчизняні сільськогосподарські підприємства. Збірник наук. праць Уман. нац. ун-ту садівництва. 2011. Вип. 79. С. 162–167.

70. Сокольська Т.В., Вихор М.В. Опорний конспект лекцій з вивчення курсу у таблицях та схемах. Біла Церква, 2008, БНАУ. 66 с.

71. Труш Ю. Л., Гриценко А. О. Мотивація персоналу на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Формування ринкових відносин в Україні. 2017. № 2. С. 98-101.

72. Управління персоналом фірми: навчальний посібник для студ. економ. спец.; ред. Валентина Крамаренко, Бориса Холод. К.: ЦУЛ, 2013. 271 с.

73. Управління персоналом: підручник / за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. Київ. КНЕУ, 2013. 666 с.

74. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників / Р. Хіт ; пер. з англ. Р. Ткачук, С. Рябчук, Н. Мішеніна. К. : Всеуuito, Наукова думка, 2012. 566 с.

75. Хміль Ф. І. Управління персоналом. К. : Академвидав, 2006. 488 с.
76. Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом. Вісник НУ «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». 2019. №628. С.692–695.
77. Черчик Л. М. Стратегія управління розвитком персоналу. Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Луцьк: СНУ імені Лесі Українки, 2013. № 5. С. 77-85.
78. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навч. посібник. Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
79. Швиданенко Г. О., Лаврененко В. В. та ін. Контролінг: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2013. 240.
80. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 318 с.

ДОДАТКИ

Зміст робіт із впровадження проекту контролінгу персоналу

ТОВ «Дельта Текс»

№	Зміст роботи
1	Актуалізація навчальних матеріалів
1.1	Аналіз наявної інформаційної бази та досвіду конкурентів у даній галузі; формування приблизного бюджету проекту
1.2	Розробка концепції оновлення інформаційної бази; перелік матеріалів, які потребують створення або оновлення
1.3	Робота із формування запланованих навчальних матеріалів із використанням інформації та ілюстрацій, наданих центральним офісом компанії у Туреччині
1.4	Придбання мобільного додатку для його подальшого використання для діджиталізації навчальної інформації
1.5	Адаптація мобільного додатку під потреби компанії та його наповнення необхідною інформацією
1.6	Тестування мобільного додатку та навчальних матеріалів в межах одного магазину, обраного для експерименту
1.7	Усунення недоліків, виявлених в процесі тестування
1.8	Впровадження результатів роботи в межах усіх магазинів; організація процесу постійного оновлення інформації за необхідності
2	Тренінги по адаптації
2.1	Аналіз останніх досліджень провідних бізнес-тренерів та коучів у цій галузі
2.2	Формування тренінгу на основі досліджень та власного досвіду
2.3	Придбання необхідного матеріального забезпечення для проведення тренінгів
2.4	Проведення тестового тренінгу та отримання зворотного зв'язку
2.5	Усунення виявлених недоліків
2.6	Поступове проведення тренінгів для всіх керівників структурних підрозділів; забезпечення перманентного оновлення інформації та проведення тренінгів для нових керівників
3	Автоматизована система обліку продажів
3.1	Аналіз пропозицій на ринку необхідного технічного устаткування
3.2	Придбання технічного устаткування та налагодження програмного забезпечення
3.3	Технічне поєднання мобільного додатку із загальною базою
3.4	Тестування нової системи обліку продажів в межах одного магазину
3.5	Виявлення та усунення помилок у роботі системи
3.6	Впровадження системи для всіх магазинів та забезпечення її безперебійного функціонування