

Міністерство освіти і науки України

Сумський державний університет

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА

ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

Тема: «Удосконалення управління персоналом підприємства на засадах контролінгу»

Спеціальність 073 «Менеджмент»,

освітня програма 8.073.00.09 «Бізнес-адміністрування»

Завідувач кафедри: _____ /Карінцева О.І. /

Керівник роботи: _____ /Харченко М.О. /

Виконавець: _____ /Токарєв В.О. /

Група: _____ БА.мз-13С

Суми 2022

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри економіки,
підприємництва
та бізнес-адміністрування**

_____ **О.І. Карінцева**

« ___ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

до кваліфікаційної роботи магістра

Студента групи БА.мз-13с _____, 2 курсу СумДУ _____
(найменування інституту)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма 8.073.00.09 «Бізнес-адміністрування»

_____ Токарєв Віталій Олександрович _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема індивідуальної роботи: **Удосконалення управління персоналом підприємства на засадах контролінгу** _____

Затверджую наказом по СумДУ № _____ від « ___ » _____ 20__ р.

Термін здачі студентом закінченої роботи: « _____ » _____ 20__ р.

Вихідні дані до роботи: інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ «FASHIONUA», «Звіт про фінансові результати», за 2019-2021 рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); кадрова звітність, статут. _____

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробленню) Визначити сутність, елементи та

особливості системи управління персоналом та значення управлінської діяльності підприємства;

Визначити характеристики, ролі та методи контролю в системі управління персоналом підприємства.

Проаналізувати управління персоналом та можливості фірми щодо його вдосконалення.

Економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів. _____

Перелік ілюстрацій:

Середовище системи управління персоналом

Інструменти системи управління персоналом

Карта стратегічних груп конкурентів

Активи і пасиви ТОВ «FASHIONUA» за 2019-2021 рр

Витрати ТОВ «FASHIONUA» за 2019-2021 рр.

Дохід та прибуток ТОВ «FASHIONUA» за 2019-2021 рр.

Склад балансу з активів ТОВ «FASHIONUA» за 2019-2021 рр.

Динаміка зміни робочого капіталу ТОВ «FASHIONUA» за 2019-2021 рр.

Кадрові показники до та після впровадження заходів

Дата видачі завдання: « ____ » _____ 20__ р.

Керівник кваліфікаційної роботи магістра_Харченко М.О._____

(вч. звання, П.І.Б.)

Завдання прийняв(ла) до виконання: « __ » _____ 20__ р. _____

підпис студента(ки)

Примітки:

1. Це завдання підшивається до пояснювальної записки кваліфікаційної роботи магістра.
2. Крім завдання, студент має отримати від керівника календарний графік роботи над кваліфікаційною роботою магістра на період проектування із зазначенням строків виконання окремих етапів.

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота на тему: «Удосконалення управління персоналом підприємства на засадах контролінгу»

Мета роботи – обґрунтувати необхідність удосконалення засобів контролю, які використовуються в процесі управління персоналом підприємства, дати відповідні рекомендації та довести їх економічну ефективність.

Для аналізу досліджень і розробки пропозицій в роботі використовуються такі методи: методи групування, графіки, ілюстрації, методи вертикального та горизонтального аналізу, логічні методи.

В роботі обґрунтовано можливість удосконалення методів контролю в системі управління персоналом. Метою реалізації запропонованих заходів є підвищення ефективності використання персоналу ТОВ «FASHIONUA», зниження рівня плинності кадрів і, як наслідок, збільшення розміру прибутку. Аналітичне дослідження дало змогу розробити рекомендації щодо доцільності використання запропонованих заходів для ТОВ «FASHIONUA». Також було розраховано економічний ефект від впровадження запропонованих заходів.

Метою дослідження є процес управління персоналом підприємства на прикладі ТОВ «FASHIONUA».

Предметом дослідження є вдосконалення управління персоналом підприємства на основі контролю.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ	
1.1. Сутність системи управління персоналом	9
1.2. Принципи, методи та концепції управління персоналом	12
1.3. Поняття та методика реалізації контролінгу в управлінні персоналом ...	16
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «FASHIONUA»	
2.1. Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності ТОВ «FASHIONUA».....	21
2.2. Контролінг персоналу ТОВ «FASHIONUA»	27
Висновки до розділу 2	31
РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ	
3.1. Заходи щодо удосконалення системи управління персоналом на засадах контролінгу	33
3.2. Напрями вдосконалення системи управління персоналом.....	35
Висновки до розділу 3	39
ВИСНОВКИ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	43

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена високою вагомістю персоналу як одного з виробничих факторів у процесі створення товарів і послуг, а також їх реалізації, значенням якості робочої сили для розвитку компанії. та створення унікальної цінової пропозиції на ринку.

При початковій глобалізації економіки матеріальні та фінансові ресурси також не є переважно використовуваними факторами, що сприяють конкурентоспроможності продукції на ринку. Замість безкоштовного ресурсу їх кваліфікація, професійні якості та професійні компетенції, здатність бути гнучкими представлені як конкурентні пропозиції. Один і той же персонал забезпечує досягнення цілей організації, тому доцільно приділяти велику увагу розвитку персоналу та його найбільш ефективному використанню для досягнення необхідних результатів під керівництвом компанії.

У той же час необхідно пам'ятати, що цінність людських ресурсів все більше вимірюється тією ж здатністю до творчого мислення, оскільки процес автоматизації звільняє персонал від необхідності виконувати механічні завдання. Тому саме в сфері нерухомості набуває значення можливість відкриття технічного відображення власності як особливий ресурс, який є унікальним.

Кошти для ефективного набору персоналу на вході є попередником можливих іноземних програм та програм-учасників. Ф. Тейлор, А. Маслоу, Д. МакГрегор, І. Ансофф, М.Х. вивчав проблеми системи управління персоналом провідних компаній. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуорі, Х. Мінсберг, Т. Р. Мітчелл та ін.

Мета роботи – обґрунтувати методичні рекомендації щодо вдосконалення засобів контролю, які використовуються в процесі управління персоналом підприємства, дати відповідні рекомендації та обґрунтувати їх економічну ефективність.

Для досягнення мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути сутність, складові та характеристики системи управління персоналом підприємства;
- визначити функції, роль і спосіб контролю в системі управління персоналом підприємства;
- проаналізувати структуру персоналу та принципи управління персоналом на підприємстві;
- проаналізувати управління персоналом, виявити існуючі проблеми та можливості підприємства для його вдосконалення;
- розробити проект реалізації заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом на основі контролю у зв'язку з розвитком системи управління персоналом;
- оцінити економічну ефективність впровадження запропонованих заходів.

Метою дослідження є процес управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є управління персоналом підприємства на засадах контролінгу.

Базою для дослідження обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «FASHIONUA». Результати дослідження, викладені в дипломній роботі на здобуття ступеня бакалавра, дозволяють дійти висновку, що реалізація комплексу заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління персоналом підприємства, дозволить підвищити рівень обслуговування персоналу підприємства. . клієнтів, надають можливість гармонійної співпраці між співробітниками, покращують системне навчання, що призведе до збільшення обсягових показників продажу ТОВ «FASHIONUA» та дасть можливість отримати додатковий прибуток.

У процесі виконання дипломної роботи за освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр» використовувався комплекс загальнонаукових та специфічних методів. У процесі дослідження системи управління персоналом компаній використано системний підхід, методи економіко-статистичного аналізу, групування, графічного моделювання організаційних структур та

експертного оцінювання. Для отримання аналітичної інформації використовувалися дані статистичної звітності, внутрішньої, особливо бухгалтерської звітності підприємства. Теоретичною основою дослідження є праці провідних зарубіжних та вітчизняних учених, які присвячені проблемам управління персоналом підприємства.

Розроблені в дипломній роботі рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом на засадах контролю були представлені на розгляд керівництва ТОВ «FASHIONUA».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ

1.1. Сутність системи управління персоналом

Ми живемо в епоху глобальних трансформаційних перетворень, що обумовлено імплементацією цілей сталого розвитку [19,24,31,36,37,39,42, 44,46,47,48] та цифровізацією бізнес-процесів та застосуванням штучного інтелекту [17,18,26,27,33,34,35,40,41,43,45]. Безумовно це не може не впливати на управління персоналом.

Менеджер працює з особливим ресурсом – людьми. Людина – унікальний ресурс. «Двигун» будь-якої компанії – це персонал. Керівники ж в більшості випадків роблять основний акцент на фінансових і виробничих проблемах, питаннях матеріально-технічного забезпечення або процесу реалізації готової продукції, забуваючи про людей, які забезпечують роботу організації в усіх цих напрямках. Жодна організація не зможе досягти своїх цілей без правильних людей на відповідних посадах.

Ще на початку минулого століття люди були лише одним із факторів виробництва, нічим не відрізняючись від машин і обладнання. Але сьогодні в конкурентній боротьбі перемагають лише ті компанії, які вважають персонал найважливішим стратегічним ресурсом. Найбільшою цінністю людини є здатність до творчості, яка стає вирішальною умовою успіху будь-якої діяльності. Тому витрати на персонал слід вважати інвестиціями в людський капітал – основне джерело прибутку.

Персонал підприємства – це всі його працівники (постійні та тимчасові, кваліфіковані та некваліфіковані), які працюють за наймом і перебувають у трудових відносинах з роботодавцем [20,21,22,23,25,28,29,30,32,38].

Персонал є найскладнішим об'єктом управління в організації, тому що, на відміну від матеріальних факторів виробництва, він живий, має здатність самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати висунуті до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси тощо. Персонал організації характеризується чисельністю, структурою, професійною придатністю та компетентністю.

Управління персоналом як цілісна система виконує такі функції:

- організаційно - планування потреб і кадрових джерел;
- соціально-економічні - забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення і використання кадрів;
- відтворювальний – забезпечення розвитку персоналу.

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

Організаційний включає кадровий (прогнозування структури, визначення потреб, залучення, відбір і розстановку персоналу та ведення відповідної кадрової документації) та стабілізаційний персонал (створення та підтримання бази даних про рівень кваліфікації, особисті навички, побажання, результати оцінки роботи для визначення потенціалу кожного працівника).

Отже, робимо висновок, що управління персоналом вивчає особистість у єдності всіх її проявів, які впливають на всі процеси в компанії: від її залучення до ефективного використання всього її потенціалу. Людина бере участь у виробничій діяльності як її багатогранний суб'єкт.

Таблиця 1.1. Людина як суб'єкт виробничої діяльності

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

Усі ці сторони особистості впливають на індивіда в процесі праці за певних умов. Управління людськими ресурсами покликане вивчати та регулювати цей вплив на організаційну поведінку людей.

Основною метою системи управління персоналом є забезпечення ефективності людської організації, а також усунення недоліків за наступними критеріями: продуктивність, задоволеність працівників, тривалий абсентеїзм, абсентеїзм, плинність кадрів, кількість конфліктів, кількість скарг. , кількість аварій, стабільність.



Рис. 1.1. Середовище системи управління персоналом

Для успішного розвитку організація повинна керувати кадровим плануванням, підбором, адаптацією, навчанням, оцінкою, винагородою та мотивацією, контролювати персонал і створювати відповідні умови праці. Тобто керівництво має створити, а потім удосконалити методи, підходи та процедури організації цих процесів. Сукупність і єдність методів, процедур і програм складають систему управління персоналом. Надалі всі елементи системи будуть розглянуті більш детально.

У теорії та практиці управління персоналом форми навчання також визначаються відповідно до завдань навчального курсу. Організація повинна використовувати лише такі види навчання, які адаптовані до вимог робочого місця та враховують характеристики персоналу. Ці вимоги обмежуються:

1. Для досягнення ефективного процесу навчання співробітники повинні бути мотивовані, тобто вони повинні чітко усвідомлювати, що вони отримають в результаті навчання;

2. Організація повинна забезпечити сприятливі умови для навчання, забезпечити необхідне обладнання та приміщення для процесу;

3. Інформацію в процесі навчання слід розділити на послідовні етапи, починаючи від більш простого до більш складного;

4. Слухачі повинні відчувати зворотній зв'язок щодо результатів навчання протягом усього процесу навчання та після нього.

Припускаючи правильне розміщення працівників і можливість внутрішнього переміщення персоналу, організація може забезпечити баланс між робочими місцями та чисельністю працівників.

У взаємодії та спілкуванні між людьми можуть виникати конфлікти. Конфлікт можна визначити як відсутність згоди між двома чи більше сторонами. Кожна сторона зробить усе можливе, щоб прийняти свою точку зору та завадити іншій стороні зробити це.

Кожен керівник зацікавлений у якнайшвидшому розв'язанні конфлікту, що виник в організації, оскільки його наслідки зазвичай непередбачувані. Вирішення конфлікту може відбуватися як без втручання самого лідера сторін, так і за його активної участі.

Працівники великих компаній приділяють більше уваги корпоративній культурі, хочуть відчувати причетність до компанії та колективу, справедливі оцінки керівництва, можливість кар'єрного росту на конкурсній основі, поінформованість працівників про результати діяльності організації та їхні результати. участь у спільних результатах

1.2. Принципи, методи та концепції управління персоналом

Загалом менеджери виконують вісім практичних функцій: постановку завдань, планування, керівництво, контроль, оцінку, мотивацію, організацію та особистий приклад. Для забезпечення ефективної роботи менеджер повинен максимально узгодити рішення окремих осіб, груп і управлінські

завдання, щоб вони не суперечили одне одному, інакше він не зможе виконувати свої обов'язки.

Принципи — це базові, вихідні положення, що визначають основний зміст наукової та практичної діяльності в галузі управління персоналом, у тому числі апарат системи управління персоналом, механізми її функціонування, а також організаційну культуру.

Принципи управління персоналом - це сукупність основних принципів управління персоналом, послідовне дотримання яких є обов'язковою умовою досягнення поточних і перспективних цілей, що забезпечують необхідну ефективність спільної роботи.

Методи управління персоналом - це способи впливу на групи та окремих працівників з метою координації їх діяльності у функціонуванні підприємства. Ці методи поділяються на адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Адміністративні методи базуються на авторитеті, дисципліні та покаранні, відомі в історії як «метод кнута».

Основними функціями адміністративних методів є забезпечення стабільного правового середовища для діяльності організації, захист конкретного середовища та гарантування прав і свобод

Головним недоліком адміністративних методів управління є те, що вони орієнтовані на досягнення заданого результату, а не на його зростання, заохочуючи старанність, а не ініціативу.

Економічні методи засновані на використанні матеріальних стимулів і відомі як «метод пряника». З їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу та окремих працівників. Економічні методи мають опосередкований характер управлінського впливу.

На відміну від адміністративних, вони припускають опосередкований вплив на об'єкт управління. Своєчасне та якісне виконання завдань винагороджується грошовими винагородами. Оскільки їх розмір безпосередньо залежить від досягнутого результату, то працівник матеріально зацікавлений у його максимізації.



Рис. 1.2. Інструменти системи управління персоналом

Таблиця 1.3. Характеристика концепцій управління персоналом

Назва концепції	Головні ідеї	Представники
Концепція патерналізму	<ul style="list-style-type: none"> - Диференційований доступ до влади; - Охоплює всі аспекти життя підлеглих; - Колективна форма соціальної організації; - Виправдовування підпорядкування. 	
Класична теорія	<ul style="list-style-type: none"> - Індивіди не можуть виконувати роботу самостійно; - Мета керівництва – суворий контроль; - Індивіди можуть управляти своєю працею за умови наявності відповідної заробітної плати і якщо керівник буде справедливим, задачі будуть спрощені. 	Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Бмерсон, Л. Урвік, М. Вебер, Г. Форд.
Концепція людських відносин	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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

Стратегічне управління людськими ресурсами існує щоб сприяти відповідності організації вимогам конкурентного середовища, що динамічно розвивається. На макрорівні людські ресурси є одним із найважливіших джерел добробуту бізнесу.

1.3. Поняття та методика реалізації контролінгу в управлінні персоналом

Процес управління персоналом вимагає максимального рівня співвідношення управлінських дій з психологічними особливостями поведінки людей. Якщо керівники підприємств ігнорують ці закономірності, можуть виникати психологічні конфлікти, які сприяють підвищенню плинності кадрів, порушенню трудової дисципліни та зниженню продуктивності праці.

Контролінг в управлінні персоналом - це процес вимірювання та оцінювання ефективності діяльності персоналу в компанії. Методика реалізації включає в себе створення системи показників ефективності, визначення цілей та завдань для персоналу, виконання оцінок та відгуків, а також розробку та впровадження плану поліпшення.

Цей процес дозволяє керівникам компанії визначати сильні та слабкі сторони персоналу, виявляти проблеми та пропозиції для поліпшення, а також визначати напрями розвитку кар'єри для персоналу. Це допоможе компанії підтримувати високий рівень ефективності та конкурентноспроможності.

Важливим кроком в реалізації контролінгу в управлінні персоналом є створення чіткої системи оцінок, яка дозволяє відповідальним особам визначати ефективність персоналу за якісними та кількісними показниками. Також важливо забезпечувати зручність та доступність інформації про оцінювання для всіх зацікавлених сторін.

Успішне управління персоналом вимагає постійного контролю та оцінювання діяльності персоналу. Крім того, важливо проводити періодичні тренінги та розвивати кваліфікацію персоналу, щоб забезпечити відповідність його навичок та знань потребам ринку. Також важливо забезпечувати відповідні умови та мотивацію для персоналу, щоб заохочувати його до ефективної роботи та довгострокового залучення до компанії.

В цілому, контролінг в управлінні персоналом - це процес, який допоможе вашій компанії ефективно управляти своїм персоналом, виявляти й вирішувати проблеми, підтримувати відповідність навичок та знань персоналу потребам ринку, а також залучати та мотивувати співробітників для ефективної роботи та довгострокового залучення до компанії.

Контролінг в управлінні персоналом може включати в себе різні методи та підходи, такі як моніторинг та оцінка продуктивності, оцінка навичок та знань, відгуки співробітників, аналіз відпусток та відсутностей, а також розробка та реалізація планів підтримки та розвитку персоналу. Це допоможе керівництву компанії дізнатися про потреби та вимоги співробітників, виявити та вирішити проблеми в роботі та підтримати високий рівень ефективності та мотивації персоналу.

Поведінка осіб, які контролюються і беруть участь у цьому процесі, може істотно впливати на контроль. Взагалі цей ефект досить неоднозначний.

Позитивні аспекти управлінського впливу:

- підвищується почуття відповідальності співробітників за власну роботу;
- за результатами контролю, атестації та оцінки працівників і пов'язаних із цим заохочень, нагород, стягнень, підвищення кваліфікації (підвищується мотивація працівників до ефективної та сумлінної праці);
- Є можливість знайти джерела підвищення продуктивності праці, підібрати кандидатів для просування по службі та просування на керівні посади, здійснити раціоналізацію.

Діяльність співробітників щодо зниження ймовірності службових конфліктів у колективі.

Негативний вплив контролю на працівників:

- надмірний контроль може викликати неспокій працівників під час очікування перевірки;

- Тести змінюють звичну поведінку персоналу (наприклад, якщо тест дуже важливий для працівника, він надмірно стурбований тим, щоб виділити себе серед інших у групі).

Метою контролю є підтримка планування, управління, контролю та поширення інформації про всі види діяльності в рамках управління персоналом.

Цілями внутрішнього контролю є економічні явища і процеси, що відбуваються на підприємстві.

Метою зовнішнього контролю є забезпечення законності господарської діяльності та дотримання соціально-економічних інтересів.

Оскільки результати контролю зазвичай широко висвітлюються в групі, багато людей намагаються виступити краще, щоб завоювати престиж. Іншими словами, тут виражено додаткові зусилля через амбіції. Тому система контролю персоналу повинна бути побудована так, щоб запобігти поведінці, спрямованій на нього.

По-перше, має бути забезпечений так званий «захист від самозванця», тобто від того, хто, нічого не роблячи, намагається створити видимість активної та сумлінної роботи, показати керівництву те, що воно хоче бачити. Чим вищий рівень бюрократизації керівництва організації, тим частіше зустрічається така поведінка співробітників і вони більше часу витрачають на обман, ніж на виконання своїх обов'язків. Особливо часто це буває, якщо немає чітко визначених стандартів роботи і результат не проходить ринкову оцінку замовника.

По-друге, цілі в умовах зовнішнього контролю повинні бути досить складними, щоб не дати виконавцям «засипати на ходу». Вважається, що виконавець найбільше стимулюється, коли він на 50% впевнений у своїх досягненнях.

По-третє, результати зовнішнього контролю повинні бути заохочувальними, а при необхідності і каральними. Оскільки види діяльності постійно ускладнюються, традиційний метод зовнішнього контролю

потребує великих витрат і є економічно та технічно непосильним навіть для великих компаній. Вихід – по можливості здійснювати внутрішній контроль або самоконтроль. Головне завдання останніх – вчасно виявити проблему та знайти шляхи її вирішення, а не покарати когось.

На основі оцінки отриманих результатів необхідно чітко поставити завдання, які плануються щодо здійснення контролю, і виразити це в числовій формі (наприклад, підвищити рівень прибутковості вкладеного капіталу на 5%). За виконання поставлених завдань має бути передбачена ефективна система стимулювання. Показники стимулювання досягнення результатів також мають бути точними, об'єктивними та зрозумілими працівникам.

Тому створення якісної системи управлінського контролю є необхідною умовою підвищення ефективності та розвитку інноваційної діяльності місцевих підприємств в конкурентному ринковому середовищі. Спеціально розроблена система контролю персоналу може вже на першому етапі усунути невинних людей, а в разі успішної попередньої перевірки вчасно виявити та нейтралізувати загрозу безпеці підприємства.

Висновки до 1 розділу

У цьому розділі аналізуються значення та особливості системи управління персоналом підприємства. На основі аналізу робіт сучасних дослідників можна зробити висновок, що на даний момент персонал є основним стратегічним ресурсом компаній у конкурентній боротьбі, а його ефективне використання забезпечує можливість досягнення цілей організації.

Крім того, слід зазначити, що працівники є найскладнішим об'єктом управління в організації, оскільки передбачити дії людей дуже складно, результативність їх роботи може залежати від їхнього емоційного стану тощо. Водночас людина здатна до творчого мислення, що забезпечує її унікальність у виробничій системі.

Доведено планування персоналу, відбір, коригування, навчання, оцінку персоналу, винагороди, а також мотивацію, нагляд за працівниками та необхідність управління виробництвом відповідних умов праці. Розглянуто загальні та часткові принципи управління персоналом, які є основою успішного менеджменту в бізнесі. Також визначено основний показник ефективності кадрової політики підприємства, який має використовуватися організацією для аналізу процесу управління.

Важливу частину дослідження було присвячено методам управління персоналом, які поділяються на такі групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні; Наведено їх короткий опис, перелік недоліків і переваг.

Таким чином, у розділі роз'яснено всі поняття, пов'язані із системою управління персоналом на підприємстві, зокрема, контролю, та доведено важливість людських ресурсів для успіху організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «FASHIONUA»

2.1. Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності ТОВ «FASHIONUA»

Ринок одягу в Україні ніша з постійним ростом в останні роки, і він відомий завдяки широкому вибору модного одягу та відомих брендів, а також зростанню електронних магазинів та магазинів одягу. Це дозволяє покупцям мати доступ до широкого асортименту одягу за доступними цінами. Однак, ринок також має певні недоліки, такі як низька якість деяких виробів та проблеми з підробленням. ТОВ «FASHIONUA» – є брендом з продажу одягу та аксесуарів.

ТОВ "FASHIONUA" було засновано у 1994 році групою ентузіастів, які бахтували про моду та створення високоякісного одягу. Вони почали з невеликого магазину в центрі міста, де продавали виключно свої власні колекції. За роки бізнес поступово зростав, та вони відкрили кілька нових магазинів у різних містах України та започаткували поставки своїх товарів. Вони завжди ставили на перше місце якість та комфорт одягу, тому використовували лише високоякісні тканини та останні технології в процесі виготовлення. Це забезпечувало високий попит на їхні товари серед покупців, які цінували стиль та якість. З роками ТОВ "FASHIONUA" поступово розширювалося, відкриваючи нові магазини та вводячи нові колекції одягу. Вони також почали співпрацювати з відомими дизайнерами та виробниками, щоб покращувати якість своїх товарів та задовольняти потреби своїх клієнтів. Сьогодні ТОВ "FASHIONUA" є відомою та успішною компанією в галузі продажу одягу, з мережею магазинів в багатьох містах та великим колективом відданих співробітників, які працюють на

досягнення спільної мети - задоволення потреб клієнтів у високоякісному одязі.

"FASHIONUA" є компанією з продажу одягу, тому її конкурентами можуть бути інші компанії, які займаються продажем одягу, наприклад, Zara, LC Waikiki, O`stin, H&M, Primark, Forever 21 та ін. Вони всі конкурують на ринку, надаючи своїм клієнтам модний та доступний FashionUA.

Також, ТОВ "FASHIONUA" може відрізнитися від своїх конкурентів через свій унікальний дизайн, високу якість матеріалів та сервісу клієнтів. Компанія може також пропонувати спеціальні акції та знижки, щоб залучати клієнтів. Важливо, щоб ТОВ "FASHIONUA" постійно відслідковував тенденції ринку та враховував потреби своїх клієнтів, щоб залишатися конкурентоспроможною.

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

Рис. 2.1. Карта стратегічних груп конкурентів

У таблиці 2.2 визначено найважливіші стратегічні проблеми, сформульовані на основі ідентифікації парних комбінацій сильних і слабких сторін компанії з можливостями і загрозами зовнішнього середовища.

Таблиця 2.2. Вихідні дані для складання переліку стратегічних проблем підприємства

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми	Оцінка факторів, у балах
СіМ	Сприйняття бренду тільки як оффлайн мережі	2
СЛМ	Неможливість впровадження маркетингової стратегії при низькій швидкості передачі даних	3
СіЗ	Недостатні конкурентні переваги	1
СЛЗ	Неможливість побудови ефективніших бізнес-процесів	1

У таблиці 2.3 наведені стратегічні рішення, засновані на поєднанні сильних і слабких сторін компанії та можливостей і загроз зовнішнього середовища.

Таблиця 2.3. Вихідні дані для складання переліку стратегічних альтернатив розвитку підприємства

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи	Оцінка факторів, у балах
СіМ	Просування бренду за рахунок кейсів КСВ	2
СЛМ	Утримання управління у центральному офісі - швидке прийняття рішень	2
СіЗ	Розширення асортименту на різні вікові та статеві сегменти	3
СЛЗ	Перегляд умов праці торгового персоналу, впровадження більш ефективної кадрової ротації та підготовки кадрів	1

Отже, можна зробити висновок, що ТОВ «FASHIONUA» має важливу можливість відкритися за підтримки зовнішніх і внутрішніх умов, незалежно від екологічних загроз. Найсильніший

Поточні платежі не зростають і не зменшуються. У 2020 році відбулося зменшення поточних кредитів на 8,76% (еквівалент 13 524 тис. грн.). З іншого боку, у 2021 році відбулося зростання поточної заборгованості на 12,15% (17 127 тис. грн.), порівняно з попереднім роком. Насправді компанія повернулася лише до даних за 2019 рік і додала приблизно 5% до поточного боргу. Це можна вважати позитивним результатом, особливо щодо зростання власного капіталу.

На графіку (рис. 2.2) зображено зміну основного балансу ТОВ «FASHIONUA» за останні 3 роки в грошовому виразі (тис. грн.). Отриманий ТОВ «FASHIONUA» прибуток має позитивну динаміку розвитку: у 2020 році порівняно з 2019 роком він зріс на 21,17% (тобто на 15340 тис. грн. у грошовому еквіваленті), а у 2021 році порівняно з 2020 роком він збільшився на іншу. 8,16% (7163 тис. грн.). Якщо є інфляція в 2-3%, такі ознаки успіху можна вважати дуже вдалимими. Але зараз в Україні Офіційна інфляція була зафіксована на рівні 13,7% у 2020 році та 9,8% у 2021 році відповідно. У підсумку, загальне зростання прибутку ми вважаємо позитивним результатом і зазначаємо, що в 2021 році показники, на жаль, не вийшли на бажаний рівень. Причини такої ситуації показані нижче.

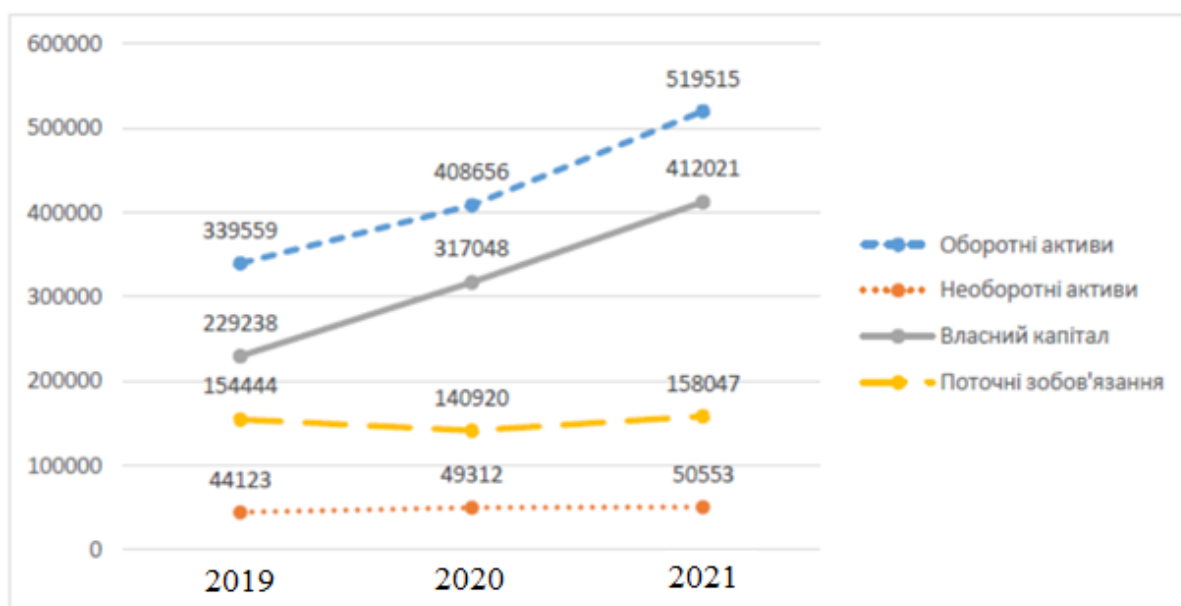


Рис. 2.2. Активи і пасиви ТОВ «FASHIONUA» за 2019-2021 рр.

Загальна рентабельність діяльності ТОВ «FASHIONUA» коливається в межах 9%. У 2020 році в порівнянні з 2019 роком прибуток зріс на 0,44%, але в 2021 році показник знизився на 0,6% в порівнянні з 2020 роком. Найголовніше, що цей результат не вдається зберегти через зростання цін, яке було проаналізовано вище.

Таблиця 2.5. Рентабельність ТОВ «FASHIONUA» за 2019-2021 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Чистий прибуток, тис. грн	72470	87810	94973	7163	15340	8,2	21,2
Адмін. витрати, тис. грн	94229	109541	126910	17369	15312	15,9	16,2
Витрати на збут, тис. грн	318020	376622	456622	80000	58602	21,2	18,4
Собівартість, тис. грн	381851	431360	475236	49509	43876	13	10,2
Рентабельність, %	9,13	9,57	8,97	0,44	-0,60	4,80	-6,30

Загалом така рентабельність є нормальною для компанії, яка активно працює на ринку та продовжує інвестувати у свій розвиток.

2.2. Контролінг персоналу ТОВ «FASHIONUA»

Контроль в компанії - це не мета, а інструмент для виконання завдання - підтримка бізнес-процесу - продаж товару. У сфері маркетингу знання, кваліфікація і досвід співробітника не так важливі для керівництва організації, як конкретний продукт. Тому найважливішим показником оцінки ефективності роботи є результативність працівників. Інші показники - персональні дані, кваліфікація, досвід - вважаються допоміжними, а не основними. Крім того, аналіз продуктивності окремого співробітника та оцінка його виконання поставлених завдань може визначити силу компанії в цілому.

Якщо керівник задоволений отриманими результатами, то фокус поступово зміщуватиметься з питання про те, як цього досягти, на інші, більш дрібні питання. Якщо результат невдалий, то, як правило, починається процес пошуку причини збою. Наприклад, співробітники чимось не задоволені, потрібно більше навчання, або недосяжні цілі помиляються (невідповідно заплановані показники) в цьому місяці і загальний рівень мотивації співробітників знизиться.

Таблиця 2.6. Індикатори контролінгу за наслідками у компанії

Показник	Економічний зміст	Недоліки використання у компанії
Обсяг продажів	Сума грошових коштів, яка фактично надійшла на рахунки компанії в рахунок сплати за товари за певний період часу.	<ol style="list-style-type: none"> Після досягнення планових показників персонал втрачає мотивацію, оскільки додаткового бонусу за перевиконання планів не передбачається; Неможливість поточного контролю обсягів особистих продажів торговим персоналом, а також їх обліку з питань приналежності конкретній людині. Демотивація внаслідок неможливості довести свою корисність; Продавці орієнтовані лише на досягнення своїх планових показників, але не надання належного рівня обслуговування максимальній кількості клієнтів, що негативно впливає на загальний результат компанії; У змаганнях між продавцями використовується показник у абсолютних, а не відносних величинах, що також виступає елементом демотивації тих, хто в принципі не має можливості досягти необхідного результату через особливості свого магазину.
Середній чек	Товарообіг, розділений на кількість чеків (грошовий еквівалент). Кількість проданих товарів у одиницях, розділена на кількість чеків (одиничний еквівалент).	<ol style="list-style-type: none"> Поділ відбувається без врахування групи товарів, сезонності тощо. У грошовому еквіваленті середній чек вищий взимку, оскільки товари коштують більше, а влітку вищий в одиницях, оскільки клієнт має змогу придбати більшу кількість товару за ті самі гроші. Але планові показники цього не враховують, тому персонал змушений вигадувати якісь шляхи для досягнення певної цифри, жертвуючи якістю обслуговування, стосунками всередині колективу тощо. Демонструє лише усереднене значення, не враховуючи докладених зусиль продавця-консультанта.
Конверсія	Відношення кількості покупців (чеків) до кількості відвідувачів магазину.	<ol style="list-style-type: none"> Враховує кількість покупців у фізичному відображенні, а не у реальному; Зрівнює зусилля персоналу, чим демотивує тих, хто доклав більше зусиль, але не отримав результату через тих, хто не намагався покращувати результат.

Для всіх показників організація визначає три рівні інтенсивності: базовий – вихідний з розрахунку результату, найгірше значення. Це стандарт, якого необхідно досягти, враховуючи всі аспекти.

Таким чином зменшиться чутливість результатів оцінювання. Крім того, щомісяця магазини відвідують таємні покупці. Вони оцінюють якість наданої послуги за анкетною, максимальна оцінка – 10 балів. База в даному випадку — результат 80% структури плану, норма — 90-95%, а мета — результат 100%. У таблиці 2.7 наведені ціни для одного магазину за один місяць. Для 65 магазинів розраховано середні дані за 2021 р. Коефіцієнт для розрахунку суми в цьому випадку становить 0,9546.

Таблиця 2.7. Основні показники діяльності магазину

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

Іншим недоліком маркетингових планів є те, що консультанти з маркетингу вважають, що маркетинговий план легко реалізувати, не підходячи до кожного клієнта. Тобто, на його думку, він має справу з багатьма «хорошими» гостями, а на «поганих» можна не звертати уваги і поводитися як слід. Для досягнення найкращих результатів компанії важливо зосередитися на всіх.

У таблиці 2.8 перелічені ті інструменти управління персоналом

Таблиця 2.8. Рекомендовані інструменти контролінгу персоналу

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

Висновки до розділу 2

В даному розділі наведено опис фінансово-господарської діяльності ТОВ «FASHIONUA», проведено аналіз кадрової політики та діяльності з управління персоналом. Основним видом діяльності є роздрібна торгівля FashionUAом виробництва дочірнього підприємства холдингу, до складу якого також входить ТОВ «FASHIONUA». Внутрішні та зовнішні чинники організації тісно пов'язані між собою.

Аналіз фінансово-господарського стану ТОВ «FASHIONUA» свідчить, що виручка від реалізації товарів у 2019 році склала 890691 тис. грн., у 2020 році – 1034102 тис. грн., а у 2021 році – 1182455 тис. грн. При цьому прибуток підприємства у 2019 році становив 72 470 000 грн, у 2020 році – 87 810 000 грн, а у 2021 році – 94 973 000 грн. Таким чином, операційний прибуток становить 9,13%, 9,57% і 8,97% за 2019-2021 роки відповідно. Іншими словами, діяльність компанії приносить той же прибуток, розмір якого поступово збільшується.

Коефіцієнт покриття за вказаний період змінювався наступним чином: 2,20 у 2019 році, 2,90 у 2020 році та 3,29 у 2021 році. За три досліджувані роки швидка водність змінювалася в межах 0,6, а абсолютна водність – у

межах 0,2. Тому компанія має достатньо ресурсів, щоб протистояти можливим конфліктам і виконувати зобов'язання.

Показник руху працівників ТОВ «FASHIONUA» має чітку тенденцію до зростання, навіть не враховуючи, що дослідження проводилося лише через два роки. Середня кількість оптових продажів перевищує позначку 200%, а кількість працівників з кожним роком збільшується і перевищує позначку 100%.

РОЗДІЛ 3

РІШЕННЯ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ

3.1. Заходи щодо удосконалення системи управління персоналом на засадах контролінгу

Перший аналіз звіту співробітників і системи управління щоденним торговим персоналом показав проблему великої кількості співробітників і великої кількості співробітників у відділах системи - магазинах. Під час детального аналізу було виявлено, що більшість працівників залишають роботу в перші тижні роботи або пізніше через поступову втрату робочої енергії, що компанії не приносить прибутку. Тому, щоб вирішити проблему, необхідно дослідити та покращити період адаптації нового працівника в компанії, а також забезпечити безперешкодне робоче середовище в межах здорової конкуренції.

Заходи щодо удосконалення системи управління персоналом на засадах контролінгу

1. Оновлення процесів управління персоналом відповідно до сучасних стандартів та практик.
2. Інтеграція системи управління персоналом з іншими системами, які використовуються в компанії.
3. Забезпечення доступу до актуальної та відповідної інформації про персонал.
4. Впровадження інструментів контролю та оцінки ефективності.
5. Реалізація відповідної системи відгуків та оцінок для персоналу.
6. Забезпечення прозорості та прозорості в процесах управління персоналом.
7. Підтримка комунікації між відділами та керівництвом компанії.

8. Впровадження програм підтримки та розвитку персоналу.
9. Оновлення та впровадження політик та процедур управління персоналом.
10. Впровадження технологій, які допоможуть автоматизувати процеси управління персоналом та забезпечити ефективність та точність.
11. Забезпечення ефективного взаємодії між відділами HR та іншими відділами компанії.
12. Реалізація програм заохочення та нагородження персоналу за високий професійний рівень та досягнення.
13. Забезпечення ефективності та ефективності системи управління персоналом за допомогою регулярного моніторингу та аналізу.
14. Забезпечення того, щоб процеси управління персоналом відповідали вимогам законодавства та відповідали етичним стандартам.
15. Забезпечення регулярної навчальної програми для персоналу у відповідності з потребами ринку та компанії.
16. Використання сучасних технологій та Інтернет-інструментів для автоматизації процесів управління персоналом.
17. Розроблення та впровадження системи оцінки працездатності, яка дозволяє відслідковувати розвиток та прогрес персоналу.
18. Розроблення та впровадження системи кадрового планування, яка допоможе компанії запланувати свої ресурси та підготуватися до майбутніх потреб.
19. Підтримка відносин з персоналом та забезпечення відкритої комунікації, що допоможе вирішувати проблеми та підвищувати ефективність роботи.

Важливо постійно моніторити та вдосконалювати систему, адаптуючи її до потреб компанії та внутрішнього середовища.

3.2. Напрями вдосконалення системи управління персоналом

Після закінчення навчання працівник повинен вміти виконувати найпростіші завдання в програмній базі підприємства, яка забезпечує розрахунки товарного балансу. Для догляду за поточним співробітником призначається керівник, який, як правило, вибирається з числа професійних співробітників, які показали в своїй роботі принципи, прийняті компанією, і високу лояльність. Наприкінці кожного блоку навчання новачок проходить так званий блок навчального контролю, за результатами вивчення якого даються подальші вказівки щодо подальшого вивчення тієї чи іншої інформації.

В ідеалі процес адаптації в компанії повинен бути чітко визначеним і добре організованим як за часом, так і за змістом. Це, з одного боку, дозволяє співробітнику зрозуміти своє місце і культуру спілкування в компанії, з іншого – тренує і допомагає визначити відповідальність за результати роботи всієї команди магазину.

Короткий опис кожного кроку наведено в таблиці. 3.1.

Таблиця 3.1. Етапи продажів за класифікацією компанії

Етапи продажів	Короткий зміст
Підготовка	Передбачає самопідготовку: зовнішній вигляд, емоційний настрій і базу знань про товар. Торговий зал також необхідно підготувати до приходу покупців: достатня кількість товару, чистота
Привітання	Важливо створити позитивне перше враження, привітавши покупця з доброзичливою, широкою з посмішкою
Зрозуміти клієнта	Необхідно виявити, що доцільно запропонувати покупцю. Найпростішим способом є спостереження за діями клієнта, його зовнішнім виглядом. Це одразу дає розуміння, який стиль одягу найбільш йому близький та що йому можна запропонувати
Виявлення потреби	Необхідно поставити клієнту правильні питання, аби зрозуміти його потребу. Найкращим результатом буде задоволеність покупця запропонованим товаром
Презентація товару і забезпечення примірки	Потрібно розповісти про властивості товару (склад, крій, модель) і вигоди товару (ціна, універсальність, зручність тощо). Важливо також згадати про модні тенденції, з чим цю річ можна поєднувати і відразу запропонувати додатковий товар. В результаті потрібно супроводити покупця в кімнату для примірки
Управління запереченнями	Потрібно вміти доводити свою думку, в чому допоможуть знання про товар, технології обробки та пошиття
Закриття продажу	Щоб процес був завершений, потрібно супроводити клієнта від примірочної до каси. Важливо попрощатися з клієнтом, побажати гарного дня, подякувати за вибір
Створення зв'язку із брендом	Зазвичай для цього потрібно зробити те, що не прописано в посадовій інструкції, подарувати позитивну емоцію, принести стакан води в жарку погоду, відвернути діток поки батьки міряють речі, бути чесним і послідовним, посміхатися і робити все для того, щоб клієнт пішов задоволеним, з бажанням повернутися

Враховуючи викладену інформацію, рекомендовано наступні заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. Кроки вдосконалення системи управління персоналом

№	Заходи щодо 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

Книжкові правила без малюнків поступово стають менш популярними і менш привабливими для споживачів знань. Натомість краще, щоб працівники магазинів могли користуватися мобільними телефонами для отримання необхідної інформації. Для цього їм потрібно придбати мобільний додаток і налаштувати його. Важливо постійно оновлювати матеріал, його тип і формат представлення, наприклад, текст, зображення та відео. Використання мобільних додатків у процесі навчання та адаптації має багато переваг. Вивчення нової інформації поступово перетворюється на гру, перетворюючи процес навчання та тестування на захопливе змагання.

Мобільний додаток повинен містити наступні елементи.

- Перелік категорій товарів, нові колекції з фотографіями та описами, корисні інтерактивні тести,
- шаблони обслуговування,
- етапи продажу, відеоуроки по продуктах і процесах роботи торгового залу,
- новини бізнесу,
- нагороди за результатами роботи та визнання видатних співробітників,
- інтегрована система обліку магазину
- Доступ до статистичної інформації

По-перше, мобільність дозволяє людям, яких не цікавить паперова робота чи відсутність інтерактивних завдань, брати участь у навчальному процесі.

По-друге, це крок до знайомства. Для більшості людей сьогодні контакт з мобільним пристроєм - це зона комфорту. Відсутність цього контакту - це вихід. Без мобільного телефону - це як без рук. Якщо ви пропонуєте інформацію, яка знаходиться в їхній зоні комфорту, вони будуть більш сприйнятливими до неї.

Після закінчення періоду навчання має бути остаточне підтвердження від відділу кадрів. Це означає, що новий співробітник повинен пройти тест, який покаже якість отриманих знань, а керівник може побачити частини, які не були вивчені на належному рівні. Для цього мобільний додаток має надати можливість запускати тести. Цей вид тестування сьогодні зрозумілий і доступний для більшості людей, особливо до 30 років. Відділ кадрів зможе оперативно отримувати інформацію про ефективність кожного співробітника в електронному вигляді, збирати статистику, відстежувати, які навчальні матеріали дають гірший результат, оновлювати або замінювати їх.

Таблиця 3.5 Характеристика мобільного додатку для користувачів

Керівник магазину та співробітники відділу кадрів	Лінійний торговий персонал
<ul style="list-style-type: none"> - Завантажувати необхідні для навчання матеріали в форматах DOC, PDF, MP4; - Створювати тести для співробітників; - Стежити за активністю, успішністю та ефективністю навчання всіх співробітників за допомогою аналітичних звітів; - Проводити швидку атестацію (як проміжний, так і підсумковий зріз знань); - Здійснювати моментальну розсилку новин по всій компанії. 	<ul style="list-style-type: none"> - Вивчати необхідні для роботи матеріали; - Закріплювати пройдений матеріал за допомогою тестування; - Проходити регулярні атестації на знання основного і нового матеріалу; - Змагатися з колегами (відкриті конкурсні списки); - Отримувати своєчасне оповіщення про всі новини та акції компанії; - Доступ до особистої торгової статистики.

Табл. 3.6 містить пропозиції щодо методів та регуляторних показників контролінгу персоналу.

Таблиця 3.6. Запропоновані методи та індикатори контролінгу

Запропоновані заходи	Метод здійснення оцінки	Проблема, що вирішується	Нормативне значення
Поточне оцінювання нового співробітника в процесі стажування	Оцінки в балах у формі контролю стажування; середній бал (0-5 б.)	Вмотивованість працівника на досягнення кращого результату, ретельніше навчання	4,0
Фінальне тестування за результатами стажування	Проходження стажерами тесту у мобільному додатку (100 б.)	Уникнення допуску низькокваліфікованих працівників до клієнтів	80,0
Облік особистих продажів за допомогою програми обліку та мобільного додатку	За допомогою системи обліку та апаратів у прикасовій зоні	Унеможливлення обману в процесі обліку продажів; підвищення рівня довіри до системи	-
Тренерство та коучинг	Оцінка зменшення кількості звільнень в період адаптації нових працівників	Підвищення кваліфікації співробітників, що проводять навчання та підготовку кадрів; уникнення ними помилок в процесі адаптації	15%

Висновки до розділу 3

У цьому розділі викладено заходи, що пропонуються для вдосконалення системи управління людськими ресурсами в акціонерному товаристві "ХХ" на основі контролю. Після детального вивчення причин масового звільнення нових працівників у період адаптації, основними проблемами були визначені застарілість навчальних та адаптаційних матеріалів, відсутність кваліфікованих працівників для їхнього навчання, а також відсутність управлінських засобів для торгових представників, які б дозволяли їм вести облік індивідуальних продажів.

Тому рекомендовану роботу для вирішення цих питань можна розділити на три основні напрямки. По-перше, навчальні матеріали, що використовуються під час адаптивного та поглибленого навчання,

потребують оновлення. По-друге, слід розробити орієнтаційну програму для керівників структурних підрозділів та провести ретельне навчання нових співробітників; третій і найважливіший крок - запровадження системи персонального обліку продажів, яку повинні впровадити керівники структурних підрозділів.

ВИСНОВКИ

У першому розділі цієї дипломної роботи проаналізовано унікальність та ключові характеристики систем управління людськими ресурсами в бізнесі.

Обговорюються загальні та специфічні принципи управління людськими ресурсами, які є основою для успішної управлінської діяльності на підприємстві. У ньому також описані основні показники ефективності кадрової політики компанії, які організація повинна використовувати для аналізу своїх управлінських процесів.

Крім того, аналізується управління людськими ресурсами як важливий засіб забезпечення стабільності та ефективності управління, запобігання кризовим явищам в організації.

У другому розділі роботи описано аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ "FASHIONUA", кадрову політику компанії та функції управління персоналом, основним видом діяльності ТОВ "FASHIONUA" є роздрібна торгівля FashionUAом.

Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ "FASHIONUA" показав, що у 2019 році дохід від реалізації продукції склав 890691 тис. грн, у 2020 році - 1034102 тис. грн та у 2021 році - 1182455 тис. грн. Чистий прибуток компанії у 2019 році становив 72470 тис. грн, у 2020 році - 87810 тис. грн та у 2021 році - 94973 тис. грн. Так, рентабельність у 2019-2021 роках становила 9,13%, 9,57% та 8,97% відповідно. Іншими словами, діяльність компанії генерує достатній обсяг прибутку, який поступово зростає.

Коефіцієнти оборотності ТОВ "FASHIONUA" демонструють чітку тенденцію до зростання, незважаючи на те, що аналізу менше двох років. Загальний обіг перевищує 200%, а плинність кадрів також зростає з року в рік і перевищує 100%.

Варто також відзначити, що фонд оплати праці збільшився приблизно на 20% на рік.

Крім того, були надані рекомендації щодо впровадження інструментів управлінського контролю, таких як моніторинг точності процесу навчання та адаптації, запис індивідуальних даних про продажі та моніторинг нових співробітників після завершення стажування.

Розділ 3 визначив необхідність вирішення проблем системи управління товариства "FASHIONUA": застарілі навчальні та коригувальні матеріали, відсутність кваліфікованих працівників для проведення тренінгів, а також відсутність інструментів управління для обліку індивідуальних продажів торгових представників. Поєднання цих проблем є передумовою великого відсотку звільнення нових працівників у період стажування.

Рекомендується впровадити план, що складається з цих трьох частин: оновлення навчального матеріалу, що використовується в адаптаційному навчанні та підвищенні кваліфікації, забезпечення планування та проведення адаптаційного навчання для нового персоналу для керівників структурних підрозділів та впровадження системи обліку індивідуальних продажів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Друкер Питер, Ф., Макьярелло, Джозеф А. Менеджмент.: Пер. с англ. — М.: ООО "И.Д. Вильямс", 2010. — 704 с. : — Парал. тит. англ.
2. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій: Навчальний посібник / Л. Г. Шморгун. — К.: Знання, 2010. — 452 с.
3. Крушельницька О. В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Кондор, 2010. – 308 с.
4. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навчальний посібник / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. — К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
5. Довгань Л. Є. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика та механізм забезпечення / Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, Г. О. Дудукало. – К.: НТУУ «КПІ», 2015. – 231 с.
6. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Навчальний посібник / Л. І. Михайлова – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
7. Воронкова, В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади [Текст] : навч. посібник для вnz / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов та ін. ЗДІА. - К. : Професіонал, 2011. – 567 с.
8. Мороз, О. С. Управління людськими ресурсами [Текст] : навч. посібник для вnz / О. С. Мороз ; ЗДІА. - Запоріжжя : ЗДІА, 2015. – 324 с.
9. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: Навч.-практичний посібник / М.І. Мурашко // – 2-ге вид., стереотип. – К.: Знання, 2006. - 311 с.
10. Колпаков В. М. Маркетинг персоналу : Навч. посіб. для студ. серед. і вищ. навч. закл. / В. М. Колпаков — К. : МАУП, 2012. — 408 с.
11. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Підручник / В. А. Савченко // – К.: КНЕУ, 2012. – 351 с.

12. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом / І. Бутенко // Вісник економічної науки України. - 2013. - № 2. - С. 20-25. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2013_2_7
13. Матвіїшин Є. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: Навчальний посібник / Є. Г. Матвіїшин — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. — 200 с.
14. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. / І.М. Бойчик. – К.: Кондор, 2019. – 378 с.
15. Як провести тренінг з адаптації персоналу [Електронний ресурс] // Hr-elearning. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <http://jak.bono.odessa.ua/articles/jak-provesti-trening-z-adaptacii-personalu-hr.php>.
16. «Управління проектами»: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів / Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А.Мохонько, І.П. Малик. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 420 с.
17. Гриценко П., Коваленко Є., Вороненко В., Смакоуз А., Степаненко Є. Аналіз дефініції «зміни» як економічної категорії. Механізм регулювання економіки, (1 (91), 92-98. URL: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.07>
18. Динаміка цифрової трансформації соціально-економічних та екологічних систем / В. І. Вороненко та ін. //Агросвіт. 2022. № 15-16. С. 15-22. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89229>
19. Дяченко А. В., Карінцева О. І., Тарасенко С. В., Харченко М. О., Мазін Ю. О., Кисельова К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019-2020 рр. в Україні // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 19-37. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86419>
20. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>

21. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80106>

22. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80184>

23. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Фалько, К. С. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2021. № 3. С. 127–136. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.3-14
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86223>

24. Карінцева О.І., Дегтярьова І. Б., Харченко М.О., Долгошеєва О. І., Кіріл'єва А. В. Залучення іноземних інвестицій як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку країни. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 3' 2020. С. 199-211. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.3-22
https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2020/22.pdf

25. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>

26. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство // Механізм регулювання економіки. 2020. № 2. С. 9-28. DOI:
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82236>

27. Мельник, Л., Карінцева, О., Кубатко, О., Дерев'янка, Ю., Маценко, О. (2022). Реструктуризація соціально-економічних систем як складова формування цифрової економіки в Україні у період кризи. Механізм регулювання економіки, (1-2(95-96), 7-13.

28. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. (2021) Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>

29. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>

30. Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>

31. Сотник І.М. (2016) Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>

32. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>

33. Управління змінами : конспект лекцій / укладачі: П. В. Гриценко, Є. В. Коваленко. – Суми : Сумський державний університет, 2020. – 76 с. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/79584/3/Hrytsenko_Upravlinnia.pdf

34. Фундаментальні основи фазового переходу до адитивної економіки: від проривних технологій до інституційної соціологізації рішень. Розробка концепції фазового переходу до адитивної економіки : звіт про НДР (проміжний) / кер. Л. Г. Мельник. Суми : СумДУ, 2021. 78 с. № 0121U109557. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89091>

35. Disruptive technologies for green economy formation in conditions of the fourth industrial revolution: the EU experience / I. Dehtyarova etc. // Socio-economic and management concepts: collective monograph / Krupelnitska I., – etc.

– International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2021. P. 388-392.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86986>

36. Karintseva O., Kharchenko M., Boon E.K., ...Melnyk V., Kobzar O.(2021). Environmental determinants of energy-efficient transformation of national economies for sustainable development.. J. International Journal of Global Energy Issues, 2021, 43(2-3), P. 262–274

<https://doi.org/10.1504/IJGEI.2021.115148>

37. Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81759>

38. Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise. Mechanism of economic regulation. – 2019. – №3. – С. 73–82. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448>

39. Melnyk L. H., Derykolenko O. M., Mazin Yu. O., Matsenko O. I., Piven V. S. Modern Trends in the Development of Renewable Energy: the Experience of the EU and Leading Countries of the World // Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 117-133. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81810>

40. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Karintseva, O., Kubatko, O. Information factors in economic systems and business during transition to digital economy/Selected Aspects of Digital Society Development. Monograph 45. Edited by Tetyana Nestorenko and Aleksander Ostenda, Publishing House of University of Technology, Katowice, 2021. P. 173-178

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87135>

41. Melnyk, L., Matsenko, O., Dehtyarova, I. & Derykolenko, O. (2019). The formation of the digital society: social and humanitarian aspects. *Digital economy and digital society*. T. Nestorenko & M. Wierzbik-Strońska (Ed.).

42. Melnyk L.G., Kubatko O. (2017) The impact of green-innovations on environmental quality and energy resource consumption. International economic relations and sustainable development : monograph / edited by Dr. of Economics, Prof. O. Prokopenko, Ph.D in Economics T. Kurbatova. – RudaŚląska :Drukarnia i Studio GraficzneOmnidiumo 272 p. ISBN 978-83-61429-11-1

43. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Kubatko, O., Karintseva, O., & Derykolenko, A. (2019). Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. Economic Annals-XXI, 179(9-10), 22-30. doi: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85476>

44. Melnyk L., Sommer H., Kubatko O., Rabe M., Fedyna S. (2020). The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries. Problems and Perspectives in Management,18(4), 37-48. doi:10.21511/ppm.18(4).2020.04

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82719>

45. Melnyk, L., Karintseva, O., Kubatko, O., Derev'yanko, Y., & Matsenko, O. (2022). Restructuring of socio-economic systems as a component of the formation of the digital economy in ukraine. Mechanism of an Economic Regulation, (1-2(95-96), 7-13. URL: <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.01>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89627>

46. Tu, Y.-X., Kubatko, O., Karintseva, O., Piven, V. Decarbonisation drivers and climate change concerns of developed economies. International Journal of Environment and Pollution, 2022, 69(1-2), pp. 112–129

47. The effects of the management of natural energy resources in the European Union / V. Voronenko, B. Kovalov, D. Horobchenko, P. Hrycenko // Journal of Environmental Management and Tourism. – Craiova: ASERS Publishing, 2017. – Vol. 8, Issue Number 7(23), P. 1410-1419. Available at: <https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/1777>

48. Veklych O., Karintseva O., Yevdokymov A., Guillamon-Saorin E.(2020). Compensation mechanism for damage from ecosystem services deterioration: Constitutive characteristic. J. International Journal of Global Environmental Issues, 19(1-3), P. 129–142
<https://doi.org/10.1504/IJGENVI.2020.114869>