

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

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

Менеджмент персоналу

**07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент**

Форма навчання: Заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «Формування системи контролінгу персоналу туристичного підприємства»

здобувача Горбенко Дарини Дмитрівни

(підпис)

Науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Василик Алла Володимирівна

(підпис)

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

Завідувач кафедри: доктор економічних наук, професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2023

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

**Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу в бізнесі

07 – Управління та адміністрування

073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ Г.С.

Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20____ р

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.С.

Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20____ р

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Горбенко Дарині Дмитрівні

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

*на тему «Формування системи контролінгу персоналу туристичного
підприємства»*

Тему затверджено наказом ректора Університету від «__» _____ 20__ р .№

**Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах ТОВ
«Відпочинок на всі 100»**

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ПЕРСОНАЛУ
Розділ 2	ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ПЕРСОНАЛУ В ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ 100»
Розділ 3	МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ 100»

Об'єкт дослідження:	система контролінгу персоналу підприємства сфери туризму
Предмет дослідження:	процеси удосконалення системи контролінгу персоналу ТОВ «Відпочинок на всі 100»
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	на основі узагальнення теоретико-методичних та практичних засад функціонування системи контролінгу персоналу в туристичних підприємствах, розробити проєкт удосконалення системи контролінгу для ТОВ "Відпочинок на всі 100"

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

У розділі 1	узагальнити поняття контролінгу персоналу; охарактеризувати основні цілі та завдання контролінгу персоналу; визначити основні функції контролінгу персоналу; узагальнити методичні основи контролінгу персоналу;
У розділі 2	дослідити профіль діяльності ТОВ «Відпочинок на всі 100», виокремити основні напрямки діяльності системи контролінгу в ТОВ «Відпочинок на всі 100»; виявити основні проблеми наявної системи контролінгу та їх причини.
У розділі 3	підготувати проєкт модернізованої системи контролінгу персоналом для ТОВ «Відпочинок на всі 100» ; запропонувати основні заходи з впровадження контролінгу персоналу на підприємстві; спрогнозувати ефект від впровадження модернізованої системи контролінгу персоналу на підприємстві.

**Завдання підготував
науковий керівник**

А.В. Василик

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«_____» _____20__р.

**Завдання одержав
здобувач**

Д.Д. Горбенко

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«_____» _____20__р.

Реферат

Формування системи контролінгу персоналу туристичного підприємства

Робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 3 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретико-методичні та практичні засади функціонування системи контролінгу персоналу на підприємствах. Другий розділ аналізує соціально-економічний стан ТОВ "Відпочинок на всі 100" та особливості функціонування наявної системи контролінгу персоналу на підприємстві. Третій розділ є рекомендаційним та має на меті модернізувати наявну систему контролінгу та вирішити всі наявні проблеми в управлінні персоналом.

Обсяг дипломної роботи - 111 аркушів, включаючи список використаних джерел і додатки. У дипломній роботі є 23 таблиці та 14 рисунків. Дипломна робота містить 3 додатки. Під час написання використано 51 джерело. Також робота містить результати практичної наукової діяльності:

1. Тези, опубліковані у матеріалах конференції Міжнародної науково-практичної конференції на тему: «Актуальні питання економіки, фінансів, менеджменту та права в сучасних умовах».

Об'єктом дослідження є система контролінгу персоналу підприємства сфери туризму. **Предметом** дослідження є процеси удосконалення системи контролінгу персоналу ТОВ «Відпочинок на всі 100». **Метою** магістерської роботи є на основі узагальнення теоретико-методичних та практичних засад функціонування системи контролінгу персоналу в туристичних підприємствах, розробити проєкт удосконалення системи контролінгу для ТОВ "Відпочинок на всі 100".

Завдання магістерської роботи:

- охарактеризувати сутність системи контролінгу як інструмента управління трудовим потенціалом;
- висвітлити класифікацію контролінгу персоналу;
- проаналізувати теоретичні основи формування системи контролінгу персоналу;
- проаналізувати методи дослідження системи контролінгу персоналу;
- надати організаційно-економічну характеристику туроператора «Відпочинок на всі 100%»;
- на основі ТОВ «Відпочинок на всі 100» проаналізувати особливості функціонування системи контролінгу персоналу компанії;
- виокремити ключові проблеми в системі контролінгу персоналу бізнес-організації та узагальнити їх причини;
- підготувати заходи впровадження контролінгу персоналу для ТОВ «Відпочинок на всі 100»;
- запропонувати проєкт модернізації системи контролінгу персоналу ТОВ «Відпочинок на всі 100».
- Спрогнозувати ефективність від модернізації системи контролінгу персоналу ТОВ «Відпочинок на всі 100».

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: графічні й табличні методи – для наочного зображення матеріалу, візуалізації теоретичних та практичних положень системи управління персоналом та системи контролінгу персоналу на підприємстві, а також для узагальнення теоретичних матеріалів теми; аналітичний та статистичний – для надання організаційно-економічної характеристики бізнес-організації, з виокремленням та відображенням показників динаміки персоналу, їх ефективності, плинності та винагород; порівняльні методи – для порівняння ключових показників в системі управління персоналом підприємства з іншими в туристичній галузі, а

також для проведення глибокозмістовного аналізу слабких та сильних сторін бізнес-організації; метод SWOT – для аналізу сильних та слабких сторін ТОВ «Відпочинок на всі 100», її ризиків та переваг; метод спостереження – для аналіз клімату компанії, виявлення проблем в роботі персоналу та менеджменту компанії, а також успішності впровадження модернізованої системи контролінгу персоналу; соціальні методи – проведення опитування для визначення задоволеності та лояльності персоналу компанії, оцінки роботи з консалтинговою агенцією, виявлення проблем в системі контролінгу персоналу; метод експертних оцінок – для прогнозування ефективності модернізованої системи контролінгу. експеримент – для організації нововведень на підприємстві та відслідковування їх ефективності.

Теоретичне та методичне значення дослідження. Дослідження орієнтоване на розкриття теми контролінгу персоналу в сфері управління персоналом. Основний акцент зроблений на аналіз основної термінології, цілей, завдань та функцій системи контролінгу на підприємствах. Методичне значення дослідження розкривається в аналізі методів дослідження системи контролінгу персоналу, особливостей їх впровадження та використання.

Практичне значення дослідження. Дане дослідження спрямоване на аналіз системи контролінгу персоналу в ТОВ «Відпочинок на всі 100», для визначення основних переваг та проблем, та на їх основі створення подальших рекомендацій та проєкту модернізації наявної системи контролінгу персоналу на підприємстві.

Роботу завершено та захищено у 2023 році.

Ключові слова: *контролінг персоналу, система контролінгу персоналу, ефективність роботи персоналу.*

В і д г у к
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»
заочної форми навчання
Горбенко Дарини Дмитрівни
на тему: **Формування системи контролінгу персоналу туристичного підприємства**

1. **Актуальність теми:** Полягає в необхідності розвитку теоретико-методологічних основ формування системи контролінгу персоналу організацій.

2. **Позитивні риси кваліфікаційної роботи:** Кваліфікаційна магістерська робота виконана у відповідності до індивідуального завдання. У роботі в цілому досліджено основні теоретичні та прикладні аспекти зазначеної теми. Автор сформулювала власні визначення основного понятійного апарату за темою КМР, критично проаналізувала існуючі теоретичні підходи. При виконанні КМР автором доцільно використані сучасні методи аналізу та обробки інформації.

3. **Наявність самостійних розробок автора** КМР Горбенко Д.Д. є самостійним завершеним дослідженням. Особистий внесок автора полягає в узагальненні теоретико-методичних основ формування системи контролінгу персоналу підприємства. На основі дослідження наукових концепцій та теоретичних розробок учених автор доповнила основне визначення та складові системи контролінгу персоналу. Автором також розроблено рекомендовані заходи, які можуть бути впроваджені для модернізації системи контролінгу персоналу туристичного підприємства ТОВ «Відпочинок на всі 100».

4. **Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:** Автор здійснила аналіз існуючої на підприємстві практики за темою КМР та запропонувала проєкт з модернізації системи контролінгу персоналу туристичного підприємства ТОВ «Відпочинок на всі 100», розроблено рекомендації щодо удосконалення існуючої системи контролінгу персоналу у ТОВ «Відпочинок на всі 100».

5. **Наявність недоліків:** У роботі не обґрунтовані методичні засади дослідження за темою КМР. В розділі 2 недостатньо дотримано логічної послідовності дослідження і не здійснено глибокий аналіз та систематизацію виявлених проблем і їх причин (з табличним або графічним відображенням їх зв'язку з основними показниками діяльності організації). Рекомендації, розроблені у 3 розділі, не достатньо пов'язані з виявленими в аналітичній частині КМР проблемами та мали б бути більш обґрунтованими. У роботі наявні редакційні недоліки; також доцільно було б дослідити зарубіжний досвід і можливість його використання в компанії ТОВ «Відпочинок на всі 100». Висновки не достатньо повно відображають зміст роботи, здійснений аналіз та розроблені пропозиції за темою КМР.

6. **Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:** КМР Горбенко Д.Д. загалом відповідає встановленим вимогам щодо змісту та оформлення дипломних робіт освітнього ступеня «магістр», заслуговує на позитивну оцінку і може бути рекомендована до захисту перед ЕК.

Науковий керівник _____
(посада, учене звання, науковий ступінь)

_____Василик А.В._____

“ ____ ” _____ 2023_ р.

Рецензія
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти

Горбенко Дарини Дмитрівни

На тему: «Формування системи контролінгу персоналу туристичного підприємства»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення.

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи полягає у необхідності вивчення особливостей впровадження та подальшого функціонування системи контролінгу персоналу на туристичних підприємствах, оскільки він є одним з найефективніших інструментів в управлінні персоналом та має на меті підвищення конкурентоспроможності та ефективності роботи на підприємстві в цілому.

Якість проведеного дослідження. Здійснений аналіз є якісним та змістовним.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи. Робота була написана на основі практичного досвіду роботи автора в туристичній компанії «Відпочинок на всі 100». Аналіз діяльності компанії здійснювався з урахуванням позитивних та негативних чинників, правильно та ґрунтовно узагальнювався накопичений фактичний матеріал, та на його основі проводився подальший аналіз.

В кваліфікаційній роботі автором охарактеризовано профіль діяльності туристичної компанії, досліджено соціально-економічні показники, виявлено основні сильні та слабкі сторони компанії, проаналізовано існуючу систему контролінгу персоналу на підприємстві.

На основі зазначених досліджень, було виокремлено основні переваги та проблеми в наявній системі контролінгу персоналу, що впливають на управління персоналом в компанії та ефективність її роботи.

Кваліфікаційна магістерська робота в повній мірі відповідає змісту і розроблювальній темі.

Зауваження. У роботі немає суттєвих недоліків, все наведено в повному обсязі, згідно методичних рекомендацій. Наявний проєкт модернізованої системи контролінгу персоналу варто було б систематизувати за основними сферами управління: розвиток персоналу, адаптація, мотивація, компенсація, тощо.

Практична значимість висновків і рекомендацій. Кваліфікаційна магістерська робота включає систему теоретичних висновків, що стосуються тематики обраного питання, підходи до визначення контролінгу персоналу та класифікацію. Практичний матеріал також містить ціннісні положення, що зображені за допомогою

графіків та таблиць. Результати дослідження обумовлюють практичну значущість роботи, зокрема, пропозиції модернізації наявної системи контролінгу персоналу на туристичному підприємстві.

Проект модернізованої системи контролінгу персоналу та наведені практичні рекомендації та заходи впровадження доцільно використати для покращення ефективності роботи ТОВ «Відпочинок на всі 100»

ТОВ «Відпочинок на всі 100»

Керівник відділу продажів

(підпис, ПІБ)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1	7
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ПЕРСОНАЛУ	7
1.1 Система контролінгу персоналу як ключовий інструмент в управлінні трудоим потенціалом	12
1.2 Теоретичні основи формування системи контролінгу персоналу на підприємстві	28
1.3 Методи дослідження системи контролінгу персоналу	38
РОЗДІЛ 2	42
ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ПЕРСОНАЛУ В ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ 100».....	43
2.1 Загальна характеристика туристичного підприємства ТОВ «Відпочинок на всі 100».....	43
2.2 Основні аспекти формування та функціонування системи контролінгу персоналу у ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ 100».....	58
2.3 Аналіз вузьких місць наявної системи контролінгу персоналу у ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ 100».....	75
РОЗДІЛ 3.	81
МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ 100».....	81
3.1 Проєкт модернізації наявної системи контролінгу персоналу у ТОВ «Відпочинок на всі 100».....	81
3.2 Заходи з впровадження системи контролінгу персоналу у ТОВ «Відпочинок на всі 100».....	85
3.3 Ефект модернізації наявної системи контролінгу персоналу у ТОВ «Відпочинок на всі 100».....	93
ВИСНОВКИ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	102
ДОДАТКИ.....	108

ВСТУП

Актуальність теми: Більшість сучасних вітчизняних компаній характеризується відсутністю ефективної системи управління персоналом, у зв'язку з чим можна спостерігати доволі низьку продуктивність праці на підприємствах. Крім того, з початком пандемії COVID-19 та повномасштабної війни на території України спостерігається мінливість зовнішнього середовища, що особливо негативно впливає на туристичну галузь.

Один з найкращих варіантів рішень даної проблеми полягає у використанні сучасного інструменту управління трудовим потенціалом – контролінгу персоналу з метою оптимізації витрат та збереження функціонування підприємства на ринку. Саме тому актуальним постає питання аналізу контролінгу як одного з найефективніших інструментів управління персоналом, зокрема в питаннях формування нових та удосконалення існуючих напрямів контролінгу кадрів в концепції розгляду системи управління персоналом підприємств туристичної галузі України.

Мета: на основі узагальнення теоретико-методичних та практичних засад функціонування системи контролінгу персоналу в туристичних підприємствах, розробити проєкт удосконалення системи контролінгу для ТОВ "Відпочинок на всі 100".

Для досягнення мети автор роботи поставив наступні завдання:

- охарактеризувати сутність системи контролінгу як інструмента управління трудовим потенціалом;
- висвітлити класифікацію контролінгу персоналу;
- проаналізувати теоретичні основи формування системи контролінгу персоналу;

- проаналізувати методи дослідження системи контролінгу персоналу;
- надати організаційно-економічну характеристику туроператора «Відпочинок на всі 100%»;
- на основі ТОВ «Відпочинок на всі 100» проаналізувати особливості функціонування системи контролінгу персоналу компанії;
- виокремити ключові проблеми в системі контролінгу персоналу бізнес-організації та узагальнити їх причини;
- підготувати заходи впровадження контролінгу персоналу для ТОВ «Відпочинок на всі 100»;
- запропонувати проєкт модернізації системи контролінгу персоналу ТОВ «Відпочинок на всі 100».
- Спрогнозувати ефективність від модернізації системи контролінгу персоналу ТОВ «Відпочинок на всі 100».

Об’єкт дослідження – система контролінгу персоналу підприємства сфери туризму.

Предмет дослідження – процеси удосконалення системи контролінгу персоналу ТОВ «Відпочинок на всі 100».

Теоретичною основою кваліфікаційної магістерської роботи є наукові праці українських і зарубіжних науковців, що займалися дослідженням системи контролінгу персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій: Проблема та питання становлення та розвитку контролінгу персоналу велика увага приділена в роботах таких іноземних вчених та практиків як Ф.Бузіна [9], А.Стежнюк [10], М. Новак [16], С. Шкрітч [17], І. Станзюк [18], Л.Бріль [19] та інші. З питанням визначення сутності контролінгу персоналу, вивченню підходів до формування системи контролінгу, пов’язані роботи таких українських вчених: Г.В.Герасименко [6], Л. В. Алекперової [7], Н. І. Цеклер [12], С. В.

Мішиної [13], О. Ю. Мішина [13], Ю.В.Усенко [14], О.В.Гавлицької [14], О.Г.Замурняк [15], Ю.С.Кравченко [15] та інших.

Для досягнення поставленої мети автором роботи було використано такі методи дослідження:

- графічні й табличні методи – для наочного зображення матеріалу, візуалізації теоретичних та практичних положень системи управління персоналом та системи контролінгу персоналу на підприємстві, а також для узагальнення теоретичних матеріалів теми.
- аналітичний та статистичний – для надання організаційно-економічної характеристики бізнес-організації, з виокремленням та відображенням показників динаміки персоналу, їх ефективності, плинності та винагород.
- порівняльні методи – для порівняння ключових показників в системі управління персоналом підприємства з іншими в туристичній галузі, а також для проведення глибокозмистовного аналізу слабких та сильних сторін бізнес-організації.
- метод SWOT – для аналізу сильних та слабких сторін ТОВ «Відпочинок на всі 100», її ризиків та переваг;
- метод спостереження – для аналіз клімату компанії, виявлення проблем в роботі персоналу та менеджменту компанії, а також успішності впровадження модернізованої системи контролінгу персоналу;
- соціальні методи – проведення опитування для визначення задоволеності та лояльності персоналу компанії, оцінки роботи з консалтинговою агенцією, виявлення проблем в системі контролінгу персоналу;
- метод експертних оцінок – для прогнозування ефективності модернізованої системи контролінгу.
- експерименти – для організації нововведень на підприємстві та відслідковування їх ефективності.

Інформаційна база дослідження: в процесі написання кваліфікаційної магістерської роботи, були використані наступні джерела інформації: навчальна література з питань контролінгу персоналу та управління кадровим потенціалом підприємства, монографії, наукові та дослідницькі статті у фахових періодичних видань, збірники, джерела мережі Інтернет. Фактологічною базою дослідження наукової роботи є первинна фінансова та управлінська звітність ТОВ "Відпочинок на всі 100".

Теоретичне та методичне значення дослідження. Дослідження орієнтоване на розкриття теми контролінгу персоналу в сфері управління персоналом. Основний акцент зроблений на аналіз основної термінології, цілей, завдань та функцій системи контролінгу на підприємствах. Методичне значення дослідження розкривається в аналізі методів дослідження системи контролінгу персоналу, особливостей їх впровадження та використання.

Практичне значення дослідження. Дане дослідження спрямоване на аналіз системи контролінгу персоналу в ТОВ «Відпочинок на всі 100», для визначення основних переваг та проблем, та на їх основі створення подальших рекомендацій та проєкту модернізації наявної системи контролінгу персоналу на підприємстві.

Наукова апробація отриманих результатів. Результати проведених наукових досліджень було опубліковано в електронному Збірнику тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції на тему: «Актуальні питання економіки, фінансів, менеджменту та права в сучасних умовах», секція 13 Менеджмент, тези доповіді «Система контролінгу як інструмент управління кадровим потенціалом»”: [50, с.63-65].

Структура роботи: робота складається зі вступу, трьох розділів з підпунктами, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи 111 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Система контролінгу персоналу як ключовий інструмент в управлінні трудовим потенціалом

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємств в Україні, важливу роль відіграє вирішення проблем, що пов'язані з трудовим потенціалом підприємства в цілому. На сучасному етапі розвитку, кожному підприємству потрібно створити ефективний механізм управління, оцінки та стану конкурентоспроможності підприємства. Однією з таких можливостей є вдосконалення системи управління трудовим потенціалом.

Трудовий потенціал перетворює людину у найважливіший ресурс виробництва, оскільки мотивація, ефективність праці та інноваційне мислення персоналу визначають успіх стратегії, спрямованої на підвищення ефективності виробництва та її конкурентоспроможність.

На початку 90-х років, Мар'ян Долішній один з перших охарактеризував трудовий потенціал, розглядаючи його зі сторони соціальної складової та запропонував наступне визначення: «Трудовий потенціал – це прогнозована інтегральна здатність групи працездатного населення, колективу підприємства до продуктивної трудової діяльності, результатом якої є новостворені духовні та матеріальні цінності» [1].

Акулов М. Г визначає трудовий потенціал, як сукупну спільну дієздатність суспільства, його ресурси та працю. Окремо варто відмітити, що поняття трудового потенціалу охоплює й ту категорію населення, що ще тільки готується до ефективної трудової діяльності, тобто дітей та підлітків, і тих, хто вже вийшов за межі трудового віку, тобто пенсіонерів [2, с.31].

Ольга Сергіївна Бевз вважає, що трудовий потенціал – це готовність людей до праці, не зважаючи на сферу діяльності, галузі, соціально-професійних характеристик [3].

Узагальнюючи, можна запропонувати наступне трактування: трудовий потенціал – це сукупність таких характеристик, як чисельність персоналу, вік та стать, особистісні якості, інтелектуальний розвиток та професійно-кваліфікаційні навички персоналу, які вивчаються протягом життя та формують трудову дієздатність колективу підприємства та його ресурсні можливості в цілому, незалежно від сфери діяльності та галузі, і, додатково, генерують нові ідеї для створення сучасної, конкурентоспроможної продукції.

Якісне відтворення трудового потенціалу, способи його поєднання із засобами виробництва, ефективність трудової діяльності — усе це залежить від якості управління трудовим потенціалом.

За визначенням О. І. Ратушенка, управління трудовим потенціалом – це система відносин між організаційно-економічними та соціальними заходами з реалізації прав людини, для створення комфортних умов для розвитку та ефективного використання усього потенціалу робочої сили на макро та мікрорівнях [4, с.115].

Васильченко В.С., Гриненко А.М., Грішнова О.А. та Керб Л.П. вважають, що система управління трудовим потенціалом функціонує на державному рівні та є єдністю двох підсистем: керівної та керованої. Керівна підсистема або суб'єкт управління — це людина або група людей, що здійснюють управління керованою системою спеціалізованими технічними засобами. Керована підсистема або об'єкт управління — це взаємодія між людиною та технічними елементами процесу виробництва. Зв'язок між керівними та керованими системами здійснюється за допомогою інформації. Головні елементи управління - це люди, які є і суб'єктами, і об'єктами управління одночасно [5, с.16].

Вищезазначені автори вважають, що без поставленої завчасно мети, завдань, функцій, методів та всебічного забезпечення (кадрового, інформаційного, ресурсного, фінансового та законодавчого) неможливе будь-яке управління, зокрема і трудовим потенціалом. Управління неможливе без таких функцій, як прогнозування, аналіз стану справ, планування заходів з управління процесів, контроль за їх виконанням та відповідальністю [5, с.17].

Відповідно до проведеного аналізу, можна зробити висновок, що трактування терміну «управління трудовим потенціалом» більшість авторів надає за допомогою використання чотирьох підходів: соціального-економічного, політичного, трудового та ментально-ціннісного.

Проте, ХХІ століття, що характеризується технологічною революцією, інформаційним суспільством, використанням сучасних технологій та інноваційних підходів в управлінні організаціями, вносить свої корективи в більшість організаційних систем, а тому, на нашу думку, доцільним буде зазначити, що наразі трудовий потенціал розглядати також зі сторони інноваційного/технологічного підходу. Відповідно трудовий потенціал наразі, можна вважати одним з основних ресурсів підприємства, оскільки завдяки людському інтелекту, навичкам та знанням можна створювати абсолютно інноваційний та конкурентоспроможний сучасний продукт. Крім того, в сучасній практиці все частіше використовують таке поняття, як «управління талантами», оскільки персонал вже давно перестав розглядатись виключно зі сторони необхідного для виконання роботи трудового ресурсу.

Розглядаючи питання трудового потенціалу, варто зазначити, що в сучасній практиці все більш вживаним стає поняття «управління талантами», оскільки персонал вже давно перестав розглядатись виключно зі сторони необхідного для виконання роботи трудового ресурсу.

Герасименко Г.В. вважає, що управління талантами слід визначати як систему процесів та загальних дій, орієнтованих на залучення персоналу,

його розвиток та мотивацію і, в результаті, утримання найкращих і найталановитіших працівників в штаті [6].

На нашу думку, даний підхід до управління персоналом є одним з найсучасніший та найефективніших, оскільки, на відміну від «управління трудовим потенціалом», орієнтується на побудову комфортних умов праці, можливостей для розвитку, високого рівня мотивації та лояльності працівників, і в результаті, допомагає утримувати працівників в компанії та допомагати їм генерувати нові ідеї та пропозиції для покращення ефективності праці організації та підвищення її конкурентоспроможності.

Підсумовуючи, можна трактувати наступне: трудовий ресурс будь-якого підприємства, представлений людським капіталом, потребує обов'язкового попереднього планування та вірних інструментів управління, цілісної роботи з персоналом, враховуючи ефективність їх праці, мотивацію, рівень залученості та лояльності до компанії, для покращення роботи підприємства, збільшення його ефективності виробництва та прибутковості. Одним з таких інструментів є контролінг персоналу.

Алекперова Л. В. зазначає, що контролінг — спеціальна саморегулююча система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і включає інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг. Окремо варто підкреслити, що служби контролінгу безпосередньо не приймають рішення, а здійснюють їх підготовку, функціональну та інформаційну підтримку і контроль за їх реалізацією [7].

К.О. Бужимська та І.М. Царук вважають, що контролінг – це функціонально відокремлена сфера економічної роботи на підприємстві, пов'язана з реалізацією фінансово-економічної компенсуючої функції в управлінні для прийняття оперативних та стратегічних рішень. Його мета полягає в побудові ефективної системи для прийняття, впровадження, контролю та аналізу управлінських рішень на підприємстві [8].

Проте, на нашу думку, слід ототожнювати термін «контролінг» з англійським словом «the control», що означає «керувати», «управляти», а, отже, вже розглядається як концепція управління певним об'єктом.

Доповнюючи трактування всіх вищезазначених дослідників, хотілось би окремо акцентувати увагу на тому, що хоч терміни контроль та контролінг мають схожий корінь, проте є абсолютно протилежними поняттями, оскільки контроль більш спрямований на виявлення помилок, проблем та прорахунків, в той час, як контролінг ближчий до управління, регулювання, керівництва та спрямований на управління підприємством для забезпечення його ефективної роботи та тривалого функціонування.

Оскільки контролінг персоналу є невід'ємною частиною загальної системи контролінгу на підприємстві, та саме даному питанню присвячена тема кваліфікаційної магістерської роботи, розглянемо детальніше.

Алекперова Л.В. зазначає, що контролінг персоналу є інформаційною підтримкою прийняття управлінських рішень на підприємстві щодо формування, використання та розвитку персоналу [7, с.2].

Ф. Бушина вважає, що контролінг персоналу є одним з основних інструментів, необхідних для аналізу та оцінки результативності та ефективності впровадження кадрових практик та їхнього впливу на результати діяльності працівників та їхній внесок у функціонування організації [9, с.187].

О.Шейнюк зазначає, що головне завдання контролінгу персоналу – відслідковувати та контролювати результати кадрових рішень, які стосуються процесу працевлаштування працівників на підприємстві, система оплати праці, використання робочого часу працівників, витрати на оплату праці, витрати на робочу силу, тощо [10, с.41].

На думку М.Дугелової та М. Стреніцерової, контролінг персоналу має застосовуватись на рівні стратегії компанії та визначається як основна функція управління, що полягає у встановленні контрольних показників

або стандартів, порівнянні фактичних показників з ними та вжитті коригувальних заходів, якщо це необхідно [11, с.64].

Вищеперечислені автори зовсім по-різному характеризують поняття «контролінгу персоналу», саме тому в літературних джерелах існують різні підходи до їх визначення. Ценклер Н. І. виділяє системний, процесний та ситуаційний підходи, детальніше з якими можна ознайомитись у таблиці 1.1 [12, с.2].

Таблиця 1.1 - Основні підходи до формування поняття кадрового контролінгу

Системний	Процесний	Ситуаційний
Орієнтований на всі складові системи управління, з метою зміни структури для покращення результатів функціонування всієї організації.	Будується на основі таких функцій управління, як облік і аудит, контроль, аналіз, планування, тощо.	Орієнтований на використання різних методів впливу на персонал в залежності від ситуації.

Джерело: складено автором

Додатково дослідники виділяють цільовий та структурний підходи, проте, С.В. та О.Ю. Мішині вважають, що доцільніше використовувати комплексний підхід, який поєднує всі вищезазначені та, на думку авторів, дозволяє скласти найбільш повне уявлення про контролінг персоналу і розширити сферу застосування визначення за рахунок його універсальності [13, с.2].

На нашу думку, контролінг персоналу та кадровий контролінг є тотожними поняттями, то ж для більш повного розуміння, додатково варто проаналізувати наступні трактування.

Усенко Ю. В. та Гавлицька О. В. відмічають, що кадровий контролінг є системою інформаційної, аналітичної та методичної підтримки прийняття управлінських рішень в управлінні персоналом з метою підвищення ефективності діяльності організації [14, с.1].

Замурняк О.Г. та Кравченко Ю.С. вважають, що кадровий контролінг - системне управління, що складається з розробки чіткої системи плану, контроль над його виконанням, реалізацію та прийняття заходів

рекомендаційного характеру в разі проблем та відхилень і передбачає регулярний моніторинг та аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів у системі управління персоналом [15, с.1].

Проте найбільш повним, на нашу думку, є визначення М.Новака, який говорить, що кадровий контролінг зосереджений на ефективності управління ресурсами (людськими ресурсами), має мотиваційні функції та створює прозорі правила і процедури планування, моніторингу та контролю, а також стосується можливостей використання існуючих в організації проблем або захисту від їх негативних наслідків. Він дозволяє виявляти та усувати "вузькі місця" (насамперед, у сенсі нестачі персоналу або прогалин у компетенції компанії) [16].

Не можемо не погодитись з думкою М.Новака, оскільки вважаємо, що будуючи систему контролю персоналу на підприємстві, важливо орієнтуватись не лише на контроль за персоналом, а й вибудовувати чіткий план, визначаючи завдання, цілі та терміни їх виконання, будувати систему їх оцінювання, та слідкувати за їх виконанням. У випадку відхилень, обов'язково необхідно вживати заходи рекомендаційного характеру.

Узагальнюючи, можна констатувати, що контролінг персоналу – система управління, що використовується для контролю кадрової політики підприємства, регулювання нечітко заданих процесів, оцінювання фактичного стану показників організації для подальшого виключення зловживання, прорахунків, помилок та відхилень як на сьогодні, так і в майбутньому. Крім того, вона тісно пов'язана з управлінням трудовим потенціалом та є його невід'ємною частиною.

Всі зазначені підходи та трактування зауважують, що контролінг спрямований на ефективність управління персоналом, його оптимізацію; забезпечує досягнення цілей управління персоналом, методичне обслуговування процесу прийняття управлінських рішень; збільшення ефективності роботи підприємства. Сукупно дані підходи формують систему роботи, яка описана на рисунку 1.1



Рисунок 1.1 - Схема діяльності контролінгу персоналу

Джерело: складено автором

Контролінг персоналу використовується для досягнення найкращого використання працівників та їх розвитку з метою отримання максимальної вигоди для компанії. Його основна роль полягає у зборі інформації та обробці персональних даних, а також у моніторингу системи координації та контролю. На думку польських науковців Магдалени Стус та Ізабелі Станчжук елементарними рисами контролінгу персоналу є наступні:

- Ставлення до персоналу як до життєво важливого активу бізнесу;
- Ставлення до працівників як до джерела конкурентоспроможності організації;
- Відхід від сприйняття персоналу лише як джерела витрат;
- Злиття кадрової стратегії із загальною бізнес-стратегією;
- Активне залучення лінійних менеджерів до управління персоналом [18].

На нашу думку, елементи, які автори виділяють, є достатньо аргументованими та важливими, оскільки саме працівники є основою для успішності роботи організації та є не лише джерелом витрат, а й інноваційних підходів та додаткових прибутків.

Додатково пропонуємо проаналізувати німецьку та англо-американські моделі контролінгу персоналу для більш чіткого розуміння особливостей функціонування системи контролінгу персоналу (рис 1.2.)

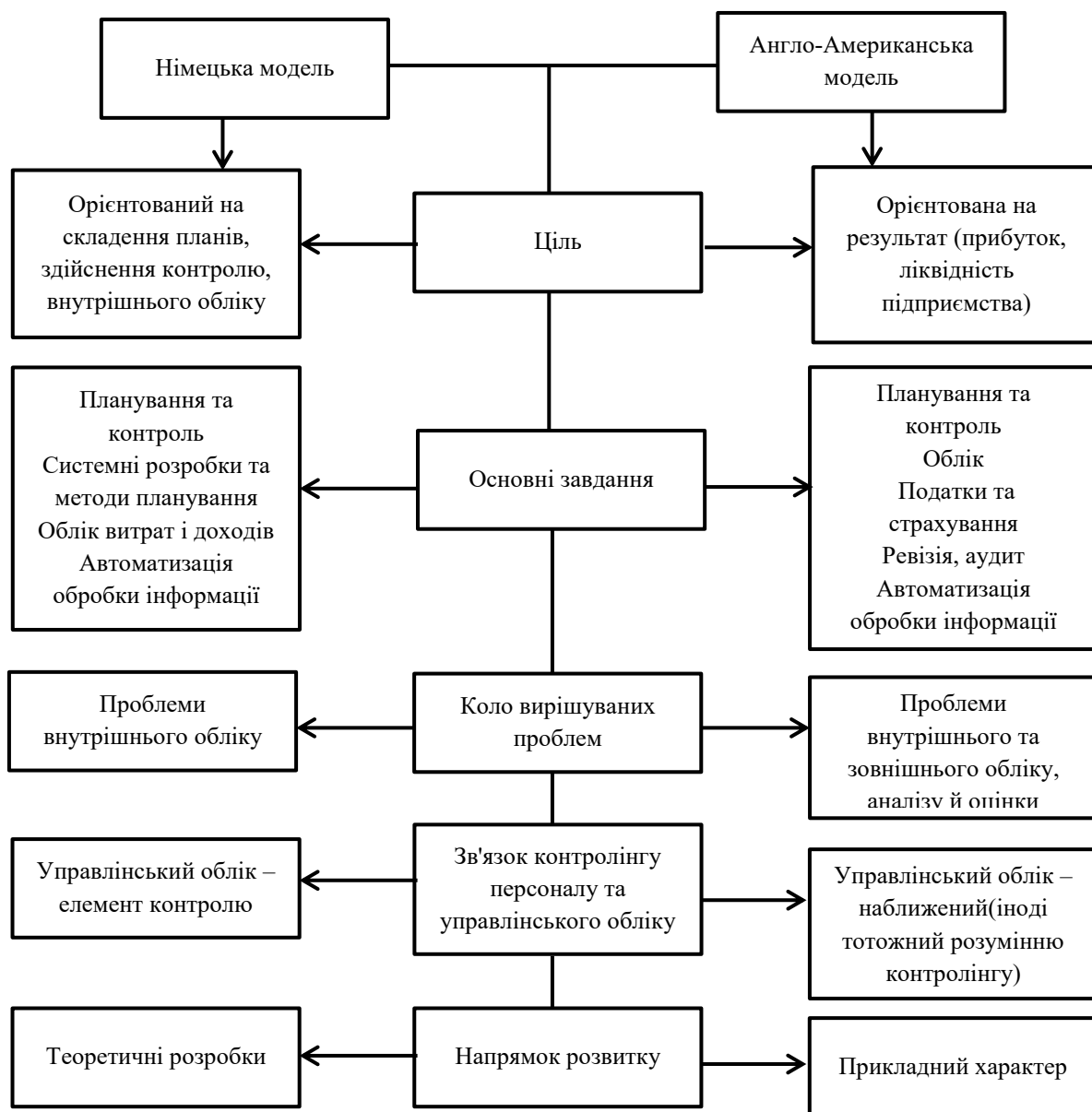


Рисунок 1.2 – Порівняльна характеристика німецької та американсько-англійської моделі контролінгу персоналу

Джерело: складено автором на основі [19;20;21]

В англо-американській моделі контролінгу персоналу перелік завдань сконцентровано переважно на питаннях обліку, планування, інформування та аналізу:

- складання, координація планів, контроль за їхньою реалізацією;
- порівняння отриманих результатів із планами та стандартами;

- інформування про результати діяльності та їх аналіз на всіх рівнях управління;

- оцінка різних сфер менеджменту, оцінка всіх процесів на різних фазах на предмет досягнення поставлених цілей, оцінка дієвості політики, організаційних структур і процесів;

- формулювання та використання принципів і методів роботи у сфері оподаткування;

- контроль і координація при складанні повідомлень для державних органів;

- забезпечення безпеки майна проведенням внутрішнього контролю, внутрішньої ревізії та нагляду за страховим забезпеченням (захистом);

- постійні дослідження економічних, соціальних і політичних чинників та оцінка їхнього впливу на діяльність підприємства.

У німецькій концепції управління контролінг персоналу розуміють як інструмент або навіть філософію координуючого та керуючого менеджменту, який певним чином пов'язаний з галуззю управлінського обліку та систем управління і моніторингу. Контролінг виконує комплекс завдань з аналізу, планування, управління та контролю, а саме:

- консультування та координація під час бюджетування;
- консультування та координація при стратегічному плануванні;
- консультування та координація при довгостроковому плануванні;
- управління розрахунками витрат/результатів;
- управління внутрішньою інформаційною службою;
- консультування та координація при плануванні інвестування;
- проведення спеціальних економічних досліджень.

Завдання зовнішнього, фінансового, обліку, як і ретроспективна перевірка в рамках аудиту або контроль, перевірка податків, не є в Німеччині завданнями контролінгу [21].

Саме в США, домінує прагматичний підхід: тут контролінг персоналу тісніше пов'язаний із менеджментом, більш орієнтований на вимоги ринку і потреби клієнтів.

Аналізуючи рисунок 1.2 та вітчизняний досвід впровадження системи контролінгу персоналу на підприємствах, ми можемо порівняти особливості функціонування системи контролінгу персоналу в українських та міжнародних компаніях (табл.1.2).

Таблиця 1.2 - Порівняння особливостей системи контролінгу в українських та іноземних компаніях

Українські	Іноземні
- В системі контролінгу діяльності підприємства, контролінг персоналу виступає однією з найголовніших складових. Основна мета – забезпечення ефективності управління персоналом, стратегічної спрямованості діяльності, та забезпечення успішної та тривалої діяльності бізнес-організації на ринку; - Забезпечує управління на основі монетарних та фінансових показників ; - Забезпечує використання соціально-орієнтованої концепції контролінгу; - Є процесно-орієнтованим, так як орієнтується на супровідні процеси в управлінні персоналом.	- Велика розгалуженість та різноманіття інформаційних потоків; - Узгодженість інформаційних потоків в процесі управління в мережах філій, відділеннях міжнародних компаній тощо; - Налагоджений обмін інформацією між філіями та відділеннями; - Врахування тенденцій розвитку міжнародного ринку праці, особливостей міжнародного законодавства з праці; - Регулярне складення консолідованих, деталізованих планів з праці; - Використання online-інструментів контролінгу персоналу; - Застосування інструментів бюджетування витрат на персонал.

Джерело: складено автором на основі [22, с.5]

Перелічені в таблиці 1.2 особливості потрібно враховувати при розробці класифікації контролінгу персоналу. Найчастіше контролінг персоналу поділяють на [21]:

- Контролінг ефективності;
- Контролінг результативності;
- Контролінг витрат.

В наукових працях Олицької Т.А, контролінг також поділяється на: стратегічний та оперативний. Перший пов'язаний зі стратегічним

управлінням і має справу з основними цілями та їх реалізацією, а другий - з планами дій, які створюються на основі поставлених цілей [22, с. 38].

Проте, найкращою, на нашу думку, являється класифікація Світлани та Олександра Мішиних, з якою можна ознайомитись в таблиці 1.3. Ми вважаємо, що така класифікація є багатокритеріальною та має універсальний характер.

Таблиця 1.3 - Класифікація контролінгу персоналу

Ознака класифікації	Вид контролінгу	Характеристика
Просторова ознака	Внутрішньофірмовий	Здійснюється в межах окремої філії, відділення
	Консолідований	Здійснюється в усіх філіях, відділеннях, дочірніх підприємствах міжнародної компанії
Мета здійснення	Контролінг ефективності	Здійснюється з метою оцінки ефективності прийнятих рішень в системі управління персоналом
	Контролінг результативності	Має за мету здійснення оцінки впливу управлінських рішень та кадрових заходів на основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства
	Контролінг витрат	Здійснюється з метою контролю ефективності витрат на персонал
Ступінь відповідності плановим завданням	Плановий	Здійснюється у встановлені терміни за заздалегідь встановленою програмою
	Позаплановий	Здійснюється у випадку виникнення проблемних ситуацій та необхідності прийняття складних управлінських рішень
Часова ознака	Стратегічний	Орієнтований виключно на довгострокову перспективу
	Оперативний	Спрямований на короткострокову перспективу
	Тактичний	Спрямований на ефективне вирішення поточних завдань та прийняття рішень
Ступінь охоплення	Тематичний	Здійснюється лише щодо окремих функціональних сфер управління персоналом
	Вибірковий	Здійснюється в системі управління персоналом лише деяких філій, відділень фірм
	Суцільний	Здійснюється в рамках всієї компанії щодо всіх функцій з управління персоналом

Продовження таблиці 1.3

Функціональна ознака	Контролінг підбору, відбору й адаптації	Здійснюється з метою контролю та підвищення ефективності виконання функцій з управління персоналом
	Контролінг мотивації	
	Контролінг оцінки персоналу	
	Контролінг розвитку персоналу	
	Контролінг управління діловою кар'єрою	
	Контролінг вивільнення персоналу	

Джерело: [13, с.6]

На нашу думку, контролінг персоналу прямо та опосередковано пов'язаний з іншими аспектами в управлінні персоналом: добором, залученністю та лояльністю, мотивацією та розвитком, процесами адаптації та оцінювання персоналу, компенсаційною політикою, тощо.

Наприклад, Рейсова А. та Грач К. відмічають, що контролінг персоналу передбачає нагляд за процесом найму та відбору нових працівників і забезпечення того, щоб вони відповідали посадовим вимогам і вписувалися в культуру організації. Він також передбачає нагляд за роботою нинішніх працівників і забезпечення зворотного зв'язку. Це може включати оцінку атестацій, розробку навчальних програм і моніторинг дисциплінарних стягнень [23].

Дембінська-Циран Я., Єдлінський М. та Мілевська Б. говорять, що до кадрового контролінгу можна віднести і управління пільгами та заробітною платою працівників. На їх думку, це передбачає створення планів виплат працівникам, адміністрування зарплатних чеків і забезпечення сплати всіх податків і відрахувань. Крім того, контролінг персоналу може включати в себе відстеження відвідуваності працівників, планування змін і відстеження часу відпусток [24].

На нашу думку, до контролінгу персоналу можна віднести навіть управління безпекою на робочому місці. Це забезпечує дотримання працівниками протоколів безпеки, проведення тренінгів з безпеки та

відслідковування дотримання правил безпеки. До контролінгу персоналу також можна віднести моніторинг небезпечних матеріалів, перевірку обладнання та розслідування будь-яких нещасних випадків або травм.

Саме тому, О.Шейнюк виділяє наступні сфери діяльності контролінгу персоналу (див.табл. 1.4)

Таблиця 1.4 – Сфери діяльності контролінгу персоналу

Сфера	Визначення
Планування	Це джерело інформації про кількісні, якісні та часові узгодження персоналу з поточними та майбутніми потребами компанії, розбиті на окремі організаційні одиниці
Добір працівників	Надає інформацію про ефективність методів підбору персоналу, що використовуються в компанії, та витрати на них пов'язані з відбором (наймом, підбором та введенням в посаду).
Навчання та професійний розвиток	Це безперервний процес. Він встановлює профіль вимог та кваліфікацію для кожної роботи. Аналізує потреби в компетенціях, планує тренування. Моніторинг ефекту від навчання.
Оцінювання персоналу	У ньому розглядається, як оцінюються працівники в організації. Він спрямований на визначення дій, спрямованих досягнення бажаних змін.
Мотивація	Його метою є вибір обсягу та структури винагороди. Це дає можливість визначити, як стимули впливають на продуктивність
Організаційна культура	Цей напрямок зосереджений на покращенні робочої атмосфери та задоволеності працівників
Продуктивність праці	Метою дослідження є вивчення витрат на робочу силу з точки зору їх динаміка, структура, еластичність щодо ефективності, продуктивності та розмір зайнятості.

Джерело: складено автором на основі [10, с.43-44]

А М. Новак вважає, що особливий інтерес для контролінгу персоналу представляють наступні сфери:

- Взаємозв'язок між кадровою стратегією та іншими стратегіями організації;
- Аналіз людського потенціалу організації аналіз компетенцій і кваліфікації працівників;
- Вплив планів розвитку компанії на зміну вимог до професійної кваліфікації;
- Потенціал людських ресурсів і корисність використовуваних методів мотивації;
- Рішення щодо кадрової політики;
- Відповідність персоналу потребам компанії;
- Реакція працівників на зміни в системі;
- Організаційна культура [25]

Таким чином, контролінг персоналу впливає на всі сфери управління персоналом в компанії, описує і одночасно керує кадровою політикою, трудовими відносинами та економічними процесами.

На нашу думку, Нік, М., та Драбек, Я. наводять доцільні підходи, пов'язані з контролінгом персоналу (див.табл 1.5).

Таблиця 1.5 – Підходи до контролінгу персоналу

Підхід	Визначення
Управління ефективністю	Цей підхід фокусується на встановленні цілей, вимірюванні результатів та наданні зворотного зв'язку працівникам з метою підвищення їхньої ефективності.
Управління знаннями	Цей підхід фокусується на зборі, організації та поширенні знань та інформації в організації.
Залучення працівників	Цей підхід фокусується на створенні робочого середовища, яке заохочує працівників бути продуктивними, інноваційними та успішними.
Управління змінами	Цей підхід фокусується на управлінні процесом змін в організації, таких як впровадження нових технологій або реорганізація діяльності.

Джерело: [26]

Отже, сучасне динамічне ринкове середовище, яке характеризується підвищеною та жорстокою конкуренцією між підприємствами, потребує комплексного вирішення до питання наявності конкурентної переваги. Одним з векторів розвитку внутрішнього середовища, який є доволі перспективним та може сформувати конкурентний потенціал підприємства є система контролінгу персоналу.

Узагальнюючи, можна визначити, що контролінг персоналу - це система управління, яка фокусується на встановленні цілей, вимірюванні ефективності та наданні зворотного зв'язку працівникам з метою підвищення їхньої продуктивності та залученості, виключення зловживання, прорахунків, помилок та відхилень як на сьогодні, так і в майбутньому. Інші підходи, пов'язані з контролінгом персоналу, включають управління ефективністю, управління знаннями, залучення працівників та управління змінами.

Порівнюючи світовий та вітчизняний досвід ведення контролінгу персоналу на підприємствах, можна сказати, що іноземні підприємства мають більш довготривалий досвід, який можна перебрати для побудови сучасної системи контролінгу персоналу українських бізнес-організацій. Зокрема, основними перевагами, які мають іноземні підприємства є:

- Налагоджений обмін інформацією між філіями та відділеннями;
- Врахування тенденцій розвитку міжнародного ринку праці, особливостей міжнародного законодавства з праці та вітчизняного законодавства;
- Регулярне складення консолідованих, деталізованих планів з праці, використання інноваційних технологій та online-інструментів в своїй роботі;

Варто зазначити, що побудова системи кадрового контролінгу вимагає попереднього глибокого аналізу можливостей, умов та результатів в бізнес-організаціях. Тому, до даного питання необхідно підходити

виважено та перед цим здійснити змістовний теоретичний зріст для правильної та ефективної системи контролінгу.

1.2 Теоретичні основи формування системи контролінгу персоналу на підприємстві

Сучасний світ характеризується активними змінами зовнішнього середовища, постійним розвитком людства, інноваційними підходами на виробництві та зростанням конкуренції.

Для того, щоб вірно організувати систему управління в компанії та пережити кризові періоди, компаніям необхідно звернути додаткову увагу на вибудовування системи контролінгу персоналу.

В процесі організації системи контролінгу персоналу на підприємстві, ключовим питанням постає визначення основних її цілей та завдань. Правильно прописані цілі допомагають набагато якісніше досягнути своєї мети - вибудувати ефективну систему контролінгу

Досліджуючи питання ціле встановлення, варто звернути увагу на напрацювання Барбари Камінської, яка розділяє цілі системи контролінгу персоналу на основні та допоміжні. Детальніше можна ознайомитись в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Цілі системи контролінгу персоналу на підприємствах

Основні	Допоміжні
1. підтримка прийняття рішень для досягнення цілей управління підприємством;	1. забезпечення інформацією і формування інформаційних систем;
2. підтримка управління персоналом для досягнення цілей в сфері економіки персоналу;	2. вдосконалення кадрових служб, інтеграція їх у систему управління підприємством;
3. забезпечення і підвищення економічної ефективності підприємства;	3. формування і підтримка системи планування, контролю та управління;

Продовження таблиці 1.6

4. досягнення запланованих показників в сфері управління персоналом;	4. своєчасне надання інформації особам, які приймають рішення в трудовій сфері;
5. актуалізація інноваційного процесу в організації.	5. формування економічної оцінки значущості кадрової служби.

Джерело: складено автором на основі [27, с.6]

Як бачимо, основні цілі впровадження системи контролінгу визначаються покращенням обміну інформації, досягненням планових показників та цілей, що значно допомагає компаніям покращити ефективність праці та пережити кризові періоди.

Відповідно до встановлених цілей та їх структуризації вибудовується комплекс завдань. Для прикладу, можна розглянути завдання, які виділяє Алекперова Л.В. виділяє наступні завдання системи контролінгу персоналу на підприємстві.

1. Дослідження системи управління персоналом, виокремлення ключових проблем в системі, а також зон розвитку;
2. Аналіз та контроль відповідності показників результативності та ефективності в системі управління персоналом з урахуванням мінливості зовнішніх та внутрішніх ситуаційних чинників;
3. Аналіз та координація відповідності політики управління персоналом стратегічним цілям бізнес-організації;
4. Підбір та оновлення релевантних методів та інструментів в системі управління персоналом;
5. Аналіз та координація відповідності необхідних та наявних трудових ресурсів на стратегічному, лінійному і функціональному рівнях управління персоналом;
6. Аналіз та встановлення відповідності системи управління персоналом бізнес-організації, політик управління персоналу відповідно до вимог законодавства;

7. Мінімізація витрат в системі управління персоналом шляхом оптимізації ключових бізнес-процесів та впровадження більш ефективних методів управління;

8. Створення та підтримка сприятливого середовища для плавного впровадження змін в бізнес-організації з мінімізацією опору зі сторони персоналу;

9. Планування та розподіл управлінських ресурсів, зокрема розподіл відповідальності в системі управління персоналом бізнес-організації для досягнення стратегічних цілей компанії;

10. Посилення HR-бренду компанії та іміджу служби управління персоналом;

11. Аналіз та контроль системи винагород бізнес-організації з метою посилення мотиваційного аспекту працівників компанії [28].

На нашу думку, Алекперова Л.В найбільш чітко охарактеризувала основні завдання системи контролінгу, проте, не менш цікавим є підхід М.Новака, який розділяє завдання контролінгу персоналу на активні та пасивні. На його думку, активні завдання контролінгу персоналу пов'язані з максимізацією можливостей та належать до людських ресурсів, тоді як пасивні полягають у виявленні та дії системи раннього попередження [25].

Наступним кроком пропонуємо проаналізувати функції контролінгу персоналу, з якими можна ознайомитись в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 - Основні функції контролінгу персоналу

Функція	Значення
Планування	Складення плану праці на конкретний період, встановлення планових показників
Аналіз	Оцінка планових трудових показників, діагностика їх динаміки, виявлення слабких місць.
Мотивація	Застосування мотивуючих стимулів для покращення ефективності праці

Продовження таблиці 1.7

Координація	Узгодження різних інформаційних потоків, що впливають на процес прийняття рішень.
Контроль	Перевірка дотримання та виконання планових показників

Джерело: складено автором на основі [29]

Крім того, З. Ходасова визначає філософію контролінгу персоналом як комплексну функцію: управління, координація планування, контролю та інформаційних потоків - все у вимірі досягнення мети [30].

Проте, на нашу думку, функції, описані у таблиці 1.7 та запропоновані З.Ходасовою, визначені не в повній мірі, і доцільніше було б описати їх наступним чином:

1. Планування потреб. Необхідність аналізу місії та цінностей компанії, опису основних цілей, їх декомпозиція на окремі етапи для організації подальшої системи контролю за персоналом;

2. Планування системи контролю персоналу. Визначення зони відповідальності кожного працівника, організація робочого процесу, складання графіку дня та основних робочих правил у роботі та спілкуванні в колективі, планування системи мотивації, оцінювання успіхів персоналу, тощо;

3. Виявлення помилок та їх вирішення. Спостереження за робочим процесом та функціонуванням системи контролінгу в цілому, оцінювання успішності роботи компанії, внесення правок та коригувань.

4. Додаткова мотивація працівників;

5. Контроль за якістю виконуваної роботи, дотриманням правил, виконанням норм;

6. Упередження правопорушень, що можуть привести до додаткових збитків для компанії;

7. Побудова гарної репутації компанії та позитивного бренду роботодавця.

Проаналізувавши основні цілі, завдання та функції системи контролінгу персоналу, пропонуємо більш обширно та ґрунтовно дослідити теоретичну базу.

За думкою І. Є. Давидовича, процес формування системи контролінгу персоналу на підприємстві має включати такі етапи [31]:

- 1) Визначення мети та основних завдань контролінгу персоналу;
- 2) Ідентифікація об'єктів та суб'єктів контролінгу персоналу на підприємстві;
- 3) Обґрунтування принципів контролінгу персоналу;
- 4) Обґрунтування необхідності, доцільності та теоретичних засад застосування процесного підходу в системі контролінгу персоналу;
- 6) Визначення переліку інформаційних потоків, що є об'єктами контролінгу персоналу;
- 7) Побудова організаційної структури системи контролінгу персоналу з виділенням основних і допоміжних підсистем;
- 8) Формування інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття рішень в системі менеджменту персоналу;

Контролінг персоналу являє собою застосування концепцій контролінгу на рівні управління людськими ресурсами (HRM) як стратегічної сфери діяльності компанії. Він має справу з конкретизацією короткострокових і довгострокових цілей управління персоналом та оцінкою їх досягнення. Її впровадження також може довести внесок людських ресурсів в успіх бізнесу [32].

Зазвичай на підприємстві формується окремий відділ контролінгу персоналу, а його працівники називаються контролерами. Основне завдання контролера - управляти процесом діяльності персоналу за допомогою кадрових показників, здійснювати їх моніторинг та оцінювати їх та вживати коригувальних заходів на основі виявлених відхилень. знайдених відхилень. На думку М.Дугелової та М.Стренітзерової, цей процес можна розділити на три види діяльності:

- визначення цілей управління персоналом,
- моніторинг та оцінка їх досягнення,
- прозорість кадрової функції та її наближення до вимог клієнтів [33, с.27].

Дослідники також підкреслюють важливість цілей, поставлених за допомогою контролінгу персоналу. Вони повинні відповідати стратегічним цілям компанії стратегічним цілям компанії, чітко визначати переваги управління людськими ресурсами, бути конкретними і встановлювати покарання за невиконання [33, с. 27].

Для більш повного розуміння теоретичних основ для формування системи контролінгу персоналу також пропонуємо ознайомитись з рисунком 1.3, де зображено змістовну структуру контролінгу персоналу, представлену Брітченко І.Г. та Князевич А.О.

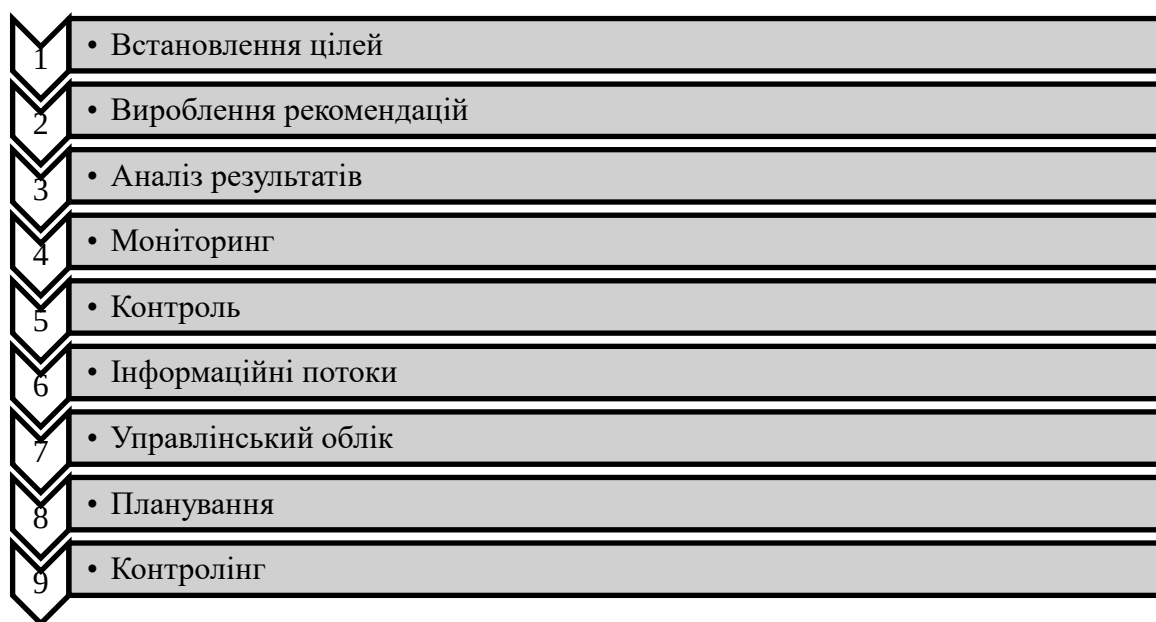


Рисунок 1.3 – Змістовна структура контролінгу

Джерело: складено автором на основі [34]

Проаналізувавши рисунок 1.3, можемо зазначити наступне: перші пункти орієнтовані на встановлення цілей, планів, їх критеріїв оцінювання та дедлайнів. На випадок відхилень, завчасно розробляються рекомендації для ухвалення вірних управлінських рішень, та в процесі роботи усі необхідні показники регулярно моніторяться, тобто, відслідковуються та

контролюються. Оскільки контролінг не є тотожним поняттям до контролю, то останній займається фіксуванням і оцінкою вже завершених процесів в діяльності підприємства, а контролінг націлений на перспективу і виконує певні контрольні функції.

В даному випадку, оперативний управлінський облік виступає в ролі відображення всього процесу фінансово - господарської діяльності підприємства з реалізації плану. Він орієнтований на інформаційні потреби керівників підприємства та його структурних підрозділів, на підтримку прийняття управлінських рішень.

На нашу думку, одним з найважливіших пунктів в змістовній структурі контролінгу персоналу є система інформаційних потоків контролінгу на підприємстві. Для того, щоб приймати вірні управлінські рішення, необхідно володіти інформацією. Оскільки одна із задач контролінгу персоналу - інформаційна підтримка управління, вирішити її можна тільки за умови чіткого і злагодженого функціонування системи інформаційних потоків на підприємстві.

Види інформаційних потоків контролінгу персоналу поділяються на зовнішні, входні, внутрішні та вихідні. На рисунку 1.4 можна детальніше ознайомитись з характеристиками інформаційних потоків, що підлягають подальшому опрацюванню.

Зовнішні	Вхідні	Внутрішні	Вихідні
• Рівень зайнятості • Безробіття • Економічна активність населення • Кількість вакансій за професіями • Показники руху персоналу • Показники з праці конкурентів з тієї ж галузі	• Інформація про кандидатів на вакантні посади	• Потреба в персоналі певної кваліфікації • Показники з плану праці • Показники оцінки персоналу та стимулювання праці • Поточні значення показників з праці • Альтернативні варіанти прийняття рішень в системі управління • Стан системи управління персоналом на підприємстві	• Інформація про витрати на оплату праці в фінансовій звітності

Рисунок 1.4 – Інформаційні потоки контролінгу персоналу

Джерело: складено автором на основі [35]

Проаналізувавши основні елементи функціонування системи контролінгу, її цілі, функції та завдання, інформаційні потоки, що підлягають опрацюванню, ми можемо визначити, що основними причинами впровадження системи контролінгу на підприємствах є:

- Нестабільність зовнішнього середовища;
- Зміщення пріоритетів від контролю минулого до аналізу майбутнього;
- Потреба в покращенні швидкості реакції на зміни, необхідність в більшій гнучкості в управлінні підприємством;
- Регулярне відстеження змін;
- Потреба в продуманій системі дій щодо забезпечення виживання підприємства і уникненню кризових ситуацій.
- Прагнення до підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- Необхідність підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема, досягнення максимального прибутку;
- Необхідність забезпечення високої соціальної ефективності функціонування трудового колективу;
- Формування позитивного іміджу підприємства на ринку.
- Конкурентоспроможність та привабливість підприємства як роботодавця на ринку праці.

У своїй роботі М.Новак розподіляє фактори, що впливають на контролінг персоналу на внутрішні та зовнішні. Детальніше можна ознайомитись в таблиці 1.8

Таблиця 1.8 – Внутрішні та зовнішні фактори контролінгу персоналу

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Стиль управління	Зовнішня політика
Розмір компанії	Політичне середовище
Цілі компанії	Соціальне середовище
Використані технології	Структура економіки

Продовження таблиці 1.8

Організаційна структура	Ринки збуту
Об'єкт діяльності	Ринки збуту
Організаційно-правова форма	Ринки праці, ринки капіталу

Джерело: складено автором на основі [25]

Отже, об'єктом системи контролінгу персоналу є вхідні, внутрішні, зовнішні та вихідні інформаційні потоки, що опосередковують HR-процеси на підприємстві. Суб'єктом управління – вищі рівні управління підприємством, працівники служби контролінгу або служби управління персоналом.

Саме від якісної роботи персоналу залежить кількість та якість продукції, що випускається, її асортимент, в той час, як від роботи персоналу в допоміжних підрозділах і адміністративно-управлінській частині залежить рентабельність та успішність просування товарів на ринках збуту.

Відповідно до проведеного аналізу, можемо зазначити, що контролінг персоналу є важливим інструментом для ефективного управління людськими ресурсами. Він допомагає переконатися, що організація використовує свій персонал з максимальною віддачею, а також досягає поставлених цілей.

На нашу думку, контролінг персоналу має ряд переваг, а саме:

- Підвищення ефективності: контролінг персоналу допомагає виявити будь-які сфери неефективності в роботі персоналу і допомагає націлити ці сфери на покращення. Це гарантує, що ресурси використовуються більш ефективно.
- Зниження витрат: підвищуючи ефективність, контролінг персоналу може допомогти зменшити витрати, пов'язані з робочою силою, такі як заробітна плата працівників, понаднормові та пільги.
- Покращення управління продуктивністю: контролінг персоналу допомагає визначити сфери, в яких працівники працюють добре, і сфери, в

яких вони не відповідають очікуванням. Це дозволяє керівництву забезпечити додаткове навчання або підтримку в разі потреби.

- Підвищення морального духу працівників: відстежуючи результати роботи, забезпечуючи зворотний зв'язок і визнання, контролінг персоналу допомагає підвищити моральний дух працівників і їхню залученість у роботу.

- Покращення процесу прийняття рішень: Контролінг персоналу допомагає надавати дані та інформацію, які можуть бути використані для прийняття рішень щодо укомплектування штату, підбору персоналу та інших сфер управління персоналом.

Пропри значні переваги, система контролінгу також має ряд недоліків: по-перше, важко точно виміряти ефективність роботи працівників, оскільки вона часто є суб'єктивною і залежить від думки окремої людини. По-друге, вона може бути дорогою у впровадженні та складною у підтримці, оскільки вимагає значної кількості ресурсів. По-третє, вона може бути трудомісткою і складною, оскільки вимагає детального аналізу даних для визначення ефективності роботи персоналу. Нарешті, може бути важко підтримувати моральний дух, оскільки працівники можуть розчаруватися через відсутність зворотного зв'язку щодо їхньої роботи.

1.3 Методи дослідження системи контролінгу персоналу

Будь-яка система контролінгу персоналу потребує здійснення внутрішніх та зовнішніх досліджень для покращення ефективності її функціонування, виявлення проблем та пошуку шляхів їх вирішення. Система контролінгу персоналом не є виключенням.

Перед виокремленням методів дослідження функціонування системи контролінгу персоналу, необхідно розібратись, які елементи мають входити до зони контролінгу, що б в подальшому виокремити основні критерії та показники досліджень.

На нашу думку, система контролінгу персоналу має слідувати за такими елементами, як:

- Етичні цінності та чесність;
- Філософія та стиль управління;
- Організаційна структура;
- Розподіл обов'язків та зон відповідальності;
- Політика та процедури в області управління персоналом;
- Компетентність персоналу;
- Продуктивність персоналу;
- Якість продукції;
- Комунікації;
- Високий асортимент товарів та послуг;
- Просування на ринку;

Отже, можна зробити висновок, що за допомогою системи контролінгу персоналу можна відслідковувати правильність виконання працівниками поставлених задач, взаємодію між працівниками в колективі, їх мотивацію, якість виготовленої продукції та сервісу, факти правопорушень тощо.

Важинський С. Е. та Щербак С. Е. у своїх працях рекомендують використовувати методи наукового дослідження: теоретичні методи та емпіричні. Для теоретичного методу характерно широке використання абстрагування, ідеалізації, утворення понять, побудова гіпотез, моделей, теорій. Емпіричне дослідження засноване на спостереженнях, експериментах й опирається на дані досвіду [36, с. 9].

М.Стус вважає, що одними з основних методів дослідження системи контролінгу персоналу на підприємстві є аналітико-статистичний метод, оцінювання економічної ефективності та оцінювання персоналу за умовними вимірниками: балами, коефіцієнтами. В своїй роботі авторка використовує аналітичні та графічні методи та спостереження [37].

Я.Марциняк у своїй роботі вважає за доцільне використання використання методу експертних оцінок, аналізу та порівняння, математико-статистичні методи, кореляційно-регресійний аналіз [38].

Р.Ж.Лункес, Ф.С. Де Роса, Я.Ж. Монтейро та Д.А.Бортуліці у своїй дослідженнях використовували опитування, метод експертних оцінок, моделювання структурних рівнянь (SEM) на основі методу часткових найменших квадратів та експеримент [39].

М.Дугелова та М.Стренітзерова у своїх дослідженнях для вирішення проблеми та пошуку відповідної методології використовували методи порівняння, абстрагування та конкретизації [40].

П. Бржечкова та К.Гавлічек досліджуючи тему контролінгу персоналу використовували порівняльний метод, графічний та аналітико-статистичний [41].

Отже, одними з найпопулярніших методів дослідження контролінгу персоналу серед науковців є аналітико-статистичні методи та методи графічного зображення. Науковці достатньо часто використовують різноманітні методи оцінювання, такі як оцінювання економічної ефективності та оцінювання персоналу. Популярними також є соціальні методи, спостереження та експеримент.

Додатково, в управлінні персоналом можуть використовуватись наступні методи дослідження системи контролінгу персоналу:

- Аналіз кон'юнктури – це економічна ситуація на ринку праці у визначений момент часу [42];

- Оцінка ємності – потенційно можливий обсяг реалізації товарів та послуг за конкретно визначений період часу для подальшого планування цілей та планів команди [42];
- Створення конкурентної карти ринку, до яких відноситься частка ринку, яку займає конкурент та динаміка конкурентної позиції, що допомагає більш чітко та правильно встановити цілі та плани компанії на найближчий період [42];
- Методи дедукції та індукції. Індукція використовується для аналізу окремих фактів для аналізу загального (тобто до узагальнення в цілому, аналіз фактів), в той час, як метод дедукції використовується для переходу від знання загальних закономірностей до окремого його прояву (аналіз понять) [36];
- Метод систематизації - процедура об'єднання досліджуваних об'єктів за групами однорідних відомостей. Метод використовується на завершальному етапі оцінки кадрового потенціалу підприємства, коли необхідно зробити остаточні висновки [43];
- SWOT-аналіз - один із поширених видів управлінського аналізу, що дає змогу з урахуванням конкретної ситуації виявляти і структурувати сильні та слабкі сторони фірми, її потенційні можливості та загрози [44].

Важливо, аби методи дослідження відповідали таким властивостям, як: надійність (достовірність інформації для безпомилкового планування подальшої роботи), ефективність (здатність забезпечувати поставлені цілі), економність (щоб за мінімальний проміжок часу та бюджет, можна було отримати найбільшу вигоду) [45, с.16].

Саме тому для написання II аналітичного та III рекомендаційного розділів кваліфікаційної магістерської роботи ми вважаємо за доцільне використання наступних методів:

- 1) Метод аналізу та порівняння – для характеристики соціально-економічних показників підприємства, аналізу діяльності компанії за

останні 3 роки, порівняння рівня прибутковості компанії, успішності роботи з персоналом;

2) Графічні й табличні методи – для наочного зображення матеріалу, візуалізації теоретичних та практичних положень системи управління персоналом та системи контролінгу персоналу на підприємстві, а також для узагальнення теоретичних матеріалів теми;

3) Метод SWOT – для аналізу сильних та слабких сторін ТОВ «Відпочинок на всі 100», її ризиків та переваг;

4) Метод спостереження – для аналіз клімату компанії, виявлення проблем в роботі персоналу та менеджменту компанії, а також успішності впровадження модернізованої системи контролінгу персоналу;

5) Соціальні методи – проведення опитування для визначення задоволеності та лояльності персоналу компанії, оцінки роботи з консалтинговою агенцією, виявлення проблем в системі контролінгу персоналу;

4) Метод експертних оцінок – для прогнозування ефективності модернізованої системи контролінгу.

5) Експерименти – організація різноманітних тимбілдингів, введення новітніх систем контролю за виконанням робочих процесів (наприклад, SCRUM), та оцінювання персоналу (SMART технологія);

На нашу думку, вище перераховані методи є одними з найкращих та зможуть допомогти якісно проаналізувати діяльність компанії, виявити її переваги та слабкі місця, дослідити місце контролінгу персоналу в загальній системі управління персоналом, виявити основні проблеми та знайти шляхи їх рішення. На основі аналізу, ми зможемо запропонувати оновлений проєкт системи контролінгу персоналу, що буде враховувати всі слабкі місця та проблеми в організації та відслідкувати ефективність та успішність її діяльності.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ПЕРСОНАЛУ В ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ 100»

2.1 Характеристика соціально-економічних показників ТОВ «Відпочинок на всі 100»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Відпочинок на всі 100» є багатопрофільним туроператором, який організовує тури як по Україні, так і закордон. Компанія співпрацює зі значною кількістю популярних українських турагенств та туроператорів, що допомагає їй активно просуватись, набирати клієнтську базу та просувати власний туристичний продукт.

Перший офіс був відкритий ще у 2002р. у місті Лисичанськ двома близькими друзями-одногрупниками. Наступними були офіси у Харкові та Києві. З часом компанія відкрила свій перший офіс та почала активно розвиватись у двох вищезазначених містах України, а рік тому відкрила третій офіс – у Дніпрі.

Нижче можна ознайомитись з загальною інформацією про компанію.

Таблиця 2.1 - Загальна інформація про ТОВ «Відпочинок на всі 100»

Повна та скорочена назва підприємства:	ТОВ «Відпочинок на всі 100» Туроператор «Відпочинок на всі 100»
Правовий статус:	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності:	Приватна
Юридична адреса:	м. Харків, вул. Сумська 39, оф. 213
Адреса другого офісу:	м.Київ, вул. Є.Сверстюка 11/А, оф.212

Продовження таблиці 2.1

Діяльність підприємства:	Створення туристичного продукту, надання туристичних послуг, продаж турів.
Ліцензія:	Туроператор має ліцензію на туроператорську діяльність.
Режим роботи офісів: Київ-Харків-Дніпро	Пн-Пт 10:00 – 19:00, Сб 10:00-15:00, Нд – вихідний.

Джерело: складено автором на основі [46, 47]

ТОВ «Відпочинок на всі 100» має лінійно-функціональну організаційну структуру (рис. 2.1). Генеральним директором ТОВ «Відпочинок на всі 100» є Бондаренко Кирило Ігорович, якому підпорядковуються 6 відділів компанії.

За такої організаційної структури, генеральний директор ставить цілі для різних відділів та компанії в цілому, а контроль за їх виконанням надається керівникам кожного окремого відділу.



Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління ТОВ «Відпочинок на всі 100»

Джерело: складено автором на основі документально затвердженого кадрового забезпечення ТОВ «Відпочинок на всі 100»

Перевагою даної організаційної структури є постійна взаємодія між всіма відділами компанії. Кожен відділ виконує чітко поставлені йому задачі, проте вони тісно взаємопов'язані між собою. Наприклад, без

команди розробників, які створюють та ведуть новий напрямок, неможливий продаж туристичного продукту.

Проте, серед недоліків даної системи можна зазначити мінімальну комунікацію між вищими та нижчими рівнями управління, тож інформація до нижчої ланки працівників достатньо часто доходить не зовсім коректною, що призводить до подальшого невірного виконання поставлених задач.

Основні рішення в компанії приймаються в залежності від посади, компетенцій та обов'язків працівників. Менеджери приймають рішення у відповідності до правил компанії, що опираються на законодавчу базу та стандарти. При виникненні конфліктної ситуації, менеджер має звернутись до керівника середньої ланки та визначити подальший хід своїх дій.

Керівники, відповідальні за прийняті рішення працівників нижчої ланки, обов'язково мають контролювати даний процес. Крім того, середня ланка управління при прийнятті своїх рішень має керуватись цілями компанії, професійними завданнями. Її мета – забезпечення високого рівня якості послуг, підтримання та покращення бренду компанії.

Кожен з відділів виконує свої функції. Вони допомагають ефективно та результативно взаємодіяти відділам між собою, правильно організовувати роботу та отримувати компанією прибуток. Нижче, на рисунку 2.2 можна ознайомитись з основними функціями, що виконує кожен з відділів.

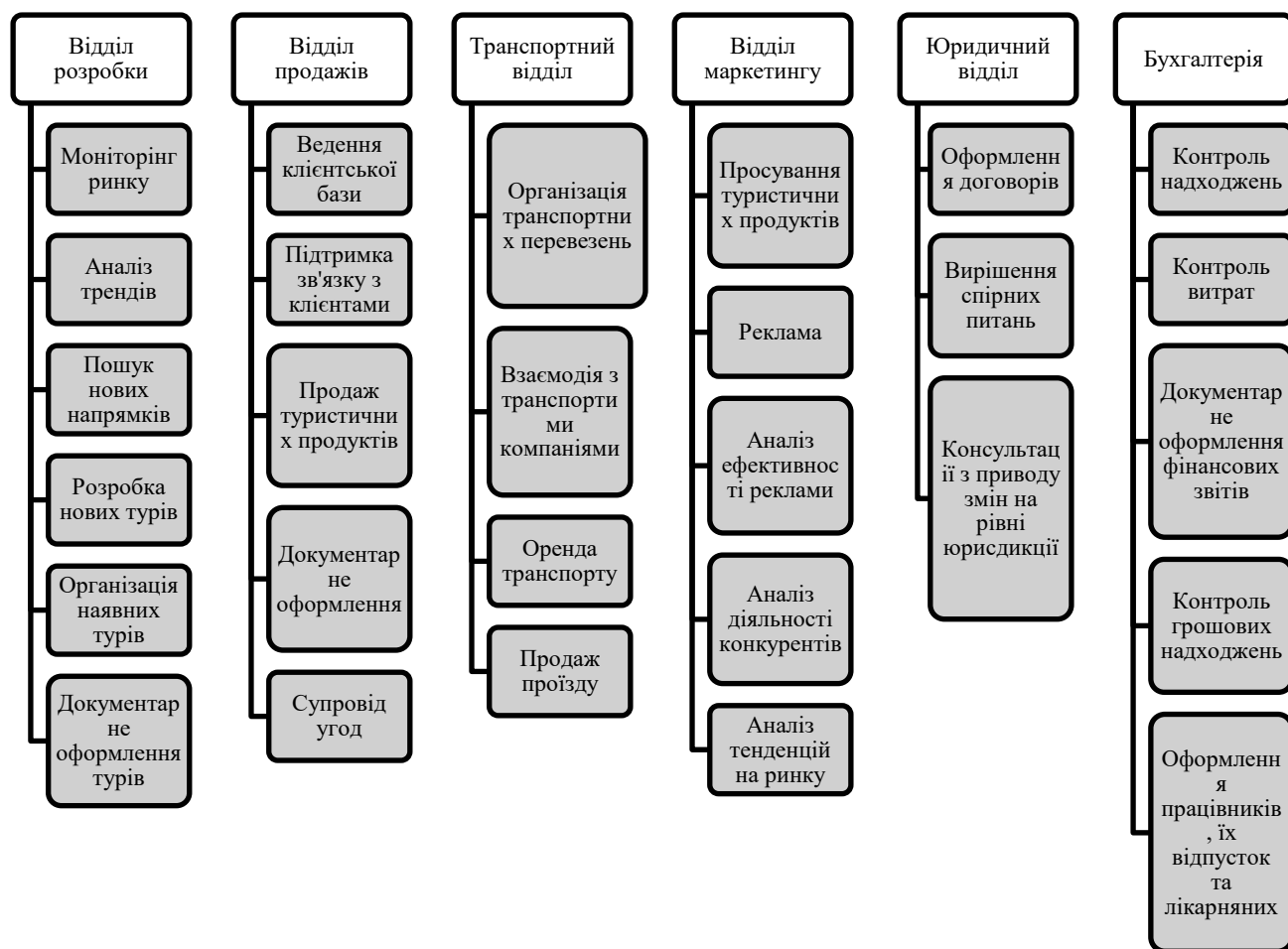


Рисунок 2.2 – Функції відділів компанії

Джерело: складено автором на основі документально затвердженого кадрового забезпечення ТОВ «Відпочинок на всі 100»

Наступним кроком пропонуємо проаналізувати фінансово-господарський стан підприємства.

Це один з основних аспектів в управлінні персоналом, оскільки саме рівень витрат та доходів впливає на можливість компанії виплачувати високу компенсацію своїм працівникам, пропонувати гарні умови праці та розширювати штат та перелік туристичних продуктів, а також досягати перевищення доходів над витратами.

Кожного місяця керівництво компанії формує план доходів та витрат на місяць. Директор компанії разом з керівником відділу розробки прораховують такі показники:

- Кількість турів та екскурсій, які зможуть організувати в залежності від туристичного сезону та попиту на той чи інший туристичний продукт;

- Орієнтовну кількість клієнтів, яким зможуть запропонувати послуги;

- Витрати на 1 людину;
- Витрати на тур в цілому, орієнтуючись на кількість клієнтів;
- Дохід з 1 людини;
- Дохід за весь тур в цілому, орієнтуючись на кількість клієнтів;
- Загальну суму витрат;
- Загальну суму чистого доходу.

Для більш повного розуміння, пропонуємо ознайомитись з динамікою основних економічних показників за останні 4 роки в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ «Відпочинок на всі 100»

Показник	Од. Ви мір у	Значення за роками				Темп росту, %		
		2019	2020	2021	2022	2020\ 2019	2021\ 2020	2021\ 2022
Чистий дохід від реалізації (без урахування непрямих податків та інших відрахувань з доходу)	Тис. грн	5312,00	3928,00	4870,00	2560,00	73,94	123,98	52,56
Обсяг сукупних витрат	Тис. грн	4157,00	3564,00	3960,00	1790,00	85,73	111,11	45,20
Фінансовий результат до оподаткування	Тис. грн	1155,00	364,00	910,00	770,00	31,51	250	84,61
Податок на прибуток	Тис. грн	231,00	72,80	182,00	154,00	31,51	250	84,61
Чистий прибуток/збиток	Тис. грн	924,00	291,20	728,00	616,00	31,49	250	84,61

Продовження таблиці 2.2

Середньорічна загальна чисельність персоналу	осіб	17	22	25	25	129,41	113,63	100
Середньорічний виробіток одного працівника	Тис .грн	312,47	178,54	194,80	102,40	57,13	109,107	52,56

Джерело: складено автором на основі внутрішньої фінансової звітності ТОВ «Відпочинок на всі 100»

Як бачимо з таблиці 2.2, у 2020р. у компанії відбулось значне зниження доходів, та, в порівнянні з 2019р. підвищення витрат. Основними причинами є початок пандемії COVID-19 за рахунок якої зменшилась кількість туристів та відбулось значне підвищення цін. Крім того, відділ розробки розраховує тур за мінімальною кількістю осіб, аби тур окупився. Надалі кожен наступний клієнт приносить компанії чистий дохід. Оскільки кількість туристів значно зменшилась, більшість турів була організована з мінімальним прибутком та максимальними витратами.

Для більш повного аналізу, пропонуємо розглянути графік динаміки відповідності зміни середнього виробітку від чистого доходу до введення системи контролінгу персоналу та після її активного розвитку, починаючи з 2020р. на рисунку 2.3.

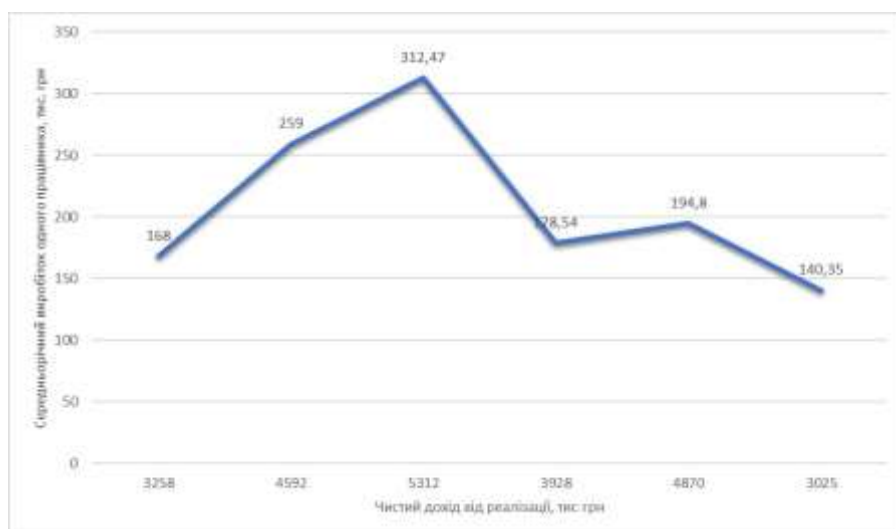


Рисунок 2.3 – Динаміка відповідності зміни середнього виробітку від чистого доходу 2017-2022рр

Джерело: складено автором на основі внутрішньої фінансової звітності ТОВ «Відпочинок на всі 100»

Як видно на рисунку 2.3, дохід компанії, як і середній виробіток на 1 працівника компанії, активно ріс до 2019р, проте в 2020р. почалась пандемія COVID-19, туристична галузь зазнала великих втрат, як і ТОВ «Відпочинок на всі 100».

Для більш чіткого розуміння фінансового стану компанії, додатково пропонуємо проаналізувати систему компенсацій для працівників компанії. Прорахувавши основні доходи та витрати компанії, директор з керівником відділу продажів складає фінансовий план на місяць для кожного працівника. Кожен менеджер з продажів має власний план продажів на конкретну суму, в залежності від його досвіду та навичок.

Для того, що б менеджер з продажів виконав поставлені задачі керівництвом та зміг продати необхідну для компанії кількість турів, його мотивують відсотком від продажів. Оскільки плани завчасно прораховуються та оцінюються з можливостями працівника, невиконання мінімально поставленого плану вже викликає питання керівництва, і, в подальшому, призводить звільнення.

Нижче, в таблиці 2.3 можна ознайомитись з системою оплати праці за півріччя 2021р.

Таблиця 2.3 - Система нарахування бонусів для менеджерів з продажів за півріччя 2021р

Посада /Місяць	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
Менеджер А	125000 – 10%	150000 – 10%	100000-10%	100000-10%	75000– 10%	150000 – 10%
	100000 - 7%	125000 – 7%	75000 – 7%	75000 – 7%	50000 – 7%	125000 – 7%
	75000 – 5%	100000 – 5 %	50000 – 5%	50000 – 5%	25000 – 5%	100000 – 5 %
Менеджер Б	100000 – 10%	125000 – 10%	100000-10%	100000-10%	75000– 10%	125000 – 10%
	75000 – 7%	100000 - 7%	75000 – 7%	75000 – 7%	50000 – 7%	100000 - 7%
	50000 – 5%	75000 – 5%	50000 – 5%	50000 – 5%	25000 – 5%	75000 – 5%

Джерело: складено автором на основі внутрішньої фінансової звітності ТОВ «Відпочинок на всі 100»

Для більш повного аналізу, пропонуємо порівняти середню місячну заробітну плату менеджера з продажів з середньою заробітною платою по Україні (рис.2.4.)

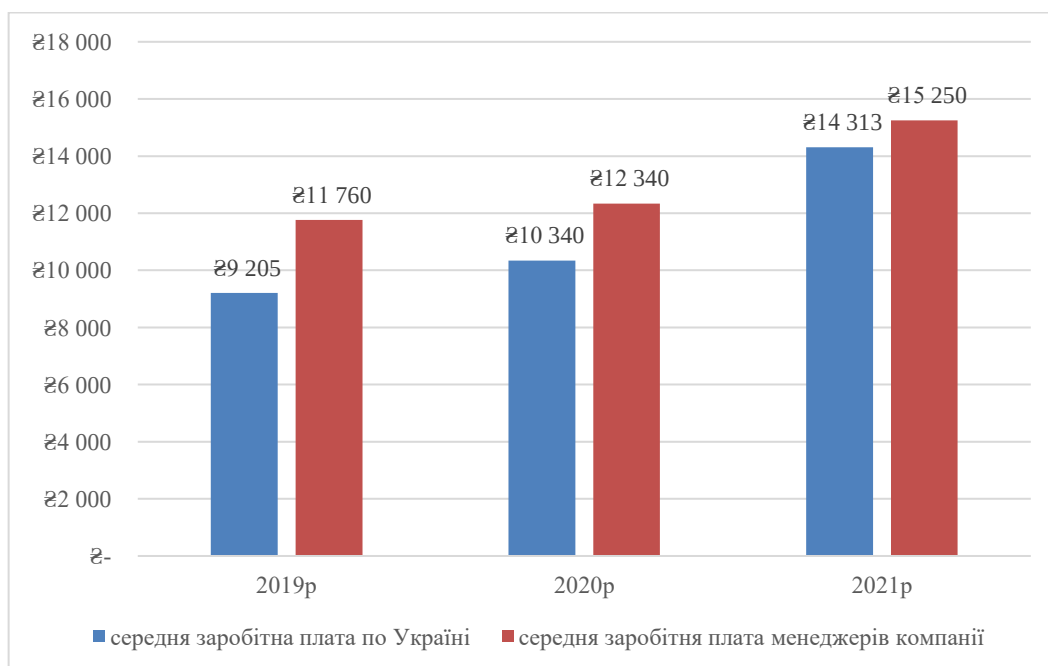


Рисунок 2.4 - Порівняння середньої заробітної плати менеджерів з відділу продажів з середньою заробітною платою по Україні

Джерело: складено авторами на основі [48;49;50]

Як видно з рисунку 2.4. середня заробітна плата менеджера з продажів є значно вищою у 2019 та 2020рр, проте у 2021р. майже вирівнюється. Причиною даного фактору є спад економіки, підвищення рівню інфляції.

Додатково в компанії існує система бонусів по KPI. Вона складається з наступних елементів:

- Оцінка за якість дзвінків;
- Вчасне виконання поставлених задач;
- Якісні «холодні» дзвінки.

Щотижня виставляється загальний бал по кожному з пунктів, з якого в кінці місяці вираховується середній відсоток. Якщо загальний коефіцієнт успішності буде менше 95%, менеджер отримає меншу зарплатню. У

випадку, якщо коефіцієнт становитиме 98% і більше, менеджер отримає додатковий грошовий бонус.

В таблиці 2.4 можна ознайомитись з ефективністю роботи система бонусів за 2021р.

Таблиця 2.4 –система бонусів по KPI для менеджерів за 2021р

Менеджер/ рік	1	2	3	4	5	6	7
Січень	98%	95%	97%	94%	98%	95%	98%
Лютий	97%	92%	98%	95%	92%	89%	99%
Березень	93%	98%	98%	93%	94%	98%	94%
Квітень	96%	94%	89%	98%	90%	92%	90%
Травень	92%	98%	96%	97%	95%	93%	95%
Червень	97%	99%	95%	92%	93%	97%	95%
Липень	95%	92%	99%	90%	94%	99%	94%
Серпень	99%	99%	99%	96%	92%	95%	98%
Вересень	95%	95%	91%	99%	89%	97%	93%
Жовтень	92%	98%	93%	91%	98%	95%	92%
Листопад	88%	94%	98%	95%	94%	90%	90%
Грудень	99%	95%	96%	99%	97%	96%	99%

Джерело: складено автором на основі внутрішньої фінансової звітності ТОВ «Відпочинок на всі 100»

Як бачимо з таблиці 2.4, система бонусів позитивно вплинула на роботу працівників, оскільки вона додатково мотивує їх відслідковувати виконання поставлених ними задач, якісніше проводити дзвінки з клієнтами, якісно робити «холодні» дзвінки, що б отримати грошовий бонус, та не втратити частину відсотку прибутку за власні продажі.

Порахувавши план на місяць, наступним кроком компанія прораховує витрати на оренду приміщень, заробітні плати працівникам та рекламу, вираховує приблизний дохід за місяць, на який в подальшому і орієнтується.

Фінансово-економічний план додатково включає в себе рахунок податків, виплати заробітної плати персоналу, організацію та

документальне ведення лікарняних та декретних відпусток, оплачуваних вихідних днів та відпусток, відносини з партнерами, тощо. Усі рахунки компанія виконує за допомогою 1С та Excel.

Отже, після пандемії COVID-19 у 2021р., коли значна кількість компаній зазнала значних фінансових втрат, ситуація почала поступово стабілізуватись, ТОВ «Відпочинок на всі 100» поступово змогла збільшити власний дохід. Аналіз показав нам, що вирісла не тільки дохідність компанії, а й середній виробіток на 1 працівника за рік.

На нашу думку, це пояснюється тим, що кількість працівників зросла на 3 особи. Якби кількість працівників залишилась незмінною, тоді середній виробіток становив би 221 тис.грн (наразі складає 194 тис.грн), що є достатньо гарним показником, зважаючи на всі проблеми туристичної галузі на 2021р, а саме:

- Часті локдауни;
- Закриті кордони зі значним переліком країн;
- Необхідність вакцинації;
- Здача тестів на COVID-19 для виїзду за кордон;
- Необхідність 2-тижневого карантину після повернення з закордону;
- Зменшення кількості клієнтів.

Проте, ми можемо підсумувати, що наразі компанія знаходиться у стані кризи. У 2022р. туристична галузь зіштовнулась зі ще більшими проблемами, то ж зниження дохідності компанії та середнього виробітку на працівника очікуване, проте, компанія намагається активно функціонувати та розвиватись.

Наступним кроком пропонуємо дослідити діяльність працівників компанії. Наразі штат компанії налічує 25 працівників, кількісних змін в компанії з 2021 по 2022рр. не відбулося. В таблиці 2.5 можна ознайомитись з інформацією по динаміці показників руху персоналу компанії за останні 3 роки.

Таблиця 2.5 – Динаміка показників руху персоналу в ТОВ
«Відпочинок на всі 100»

Показник	Код рядка	Од.виміру	Період			Темп зросту, %	
			2019	2020	2021	2020\2019	2021\2020
Кількість працівників	1	осіб	17	22	25	129,41	113,63
Кількість працівників, що працює більше 3-х років	2	осіб	12	11	15	91,66	136,36
Кількість прийнятих працівників	3	осіб	3	7	6	233,33	85,71
З них: на новостворені робочі місця	4	осіб	2	4	4	200	100
Кількість звільнених	5	осіб	1	3	2	300	66,6
Оборот працівників	6=3+5	осіб	4	10	8	250	80
Коефіцієнт загального обороту	7=6/1	%	23,5	45,4	32	193,19	70,48
Коефіцієнт прийому	8=3/1	%	17,64	31,8	24	180,27	75,47
Коефіцієнт плинності кадрів	9=5/1	%	5,88	13,6	8	231,29	58,82
Коефіцієнт відновлення кадрів	10=3/5	%	300	233,3	300	77,76	128,58
Період повного відновлення кадрів	11=«1»/9	%	20	7,69	12,5	38,45	162,54
Показник стабільності	11=2/1	%	70	50	60	71,42	120

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «Відпочинок на всі 100»

Аналізуючи таблицю 2.5, можна відмітити, що в компанії гарний показник прийому працівників, а отже, компанія намагається активно розширюватись.

Додатково варто відмітити високий показник поновлення кадрів. Це говорить нам про те, що всі працівники, що були звільнені з компанії, були швидко замінені.

Також в компанії достатньо низький показник плинності кадрів – від 5,88 до 8 вважається нормою для малих підприємств, і це є її перевагою. Проте, у 2020р. коефіцієнт плинності становить 13,6% що вже є незначним перевищенням.

До основних причин звільнень належать:

- Тривала відпустка за свій рахунок під час пандемії COVID-19;
- Незадоволеність заробітною платою;
- Незадоволеність трудовими умовами.
- Перенавантаження та зависокі вимоги від керівництва компанії.

Окремо варто зазначити, що хоч і що показник плинності персоналу компанії заходиться в межах норми, найчастіше часто звільняються працівники саме вищої ланки управління – за останні два роки компанія втратила виконуючого директора, керівника відділу продажів та старшого менеджера відділу розробки.

Проте, в компанії гарний показник стабільності – від 70 до 50%, а це означає, що більшість працівників компанії працюють в середньому більше 3-х років.

Для створення більш повної картини, також пропонуємо проаналізувати діяльність компанії в цілому. Для цього був вибраний метод SWOT-аналізу (табл.2.6)

Таблиця 2.6 - SWOT-аналіз ТОВ «Відпочинок на всі 100%»

		Зовнішнє середовище	
		<u>Можливості:</u> Розширення напрямів ринку Вихід на нові сегменти ринку Збільшення попиту Підвищення доходів споживачів Збільшення чисельності населення Урбанізація Підвищення рівня життя населення	<u>Загрози:</u> Посилення конкуренції Зміна вподобань споживачів Природні катаклізми Кліматичні зміни Карантинні обмеження Поява нових сильних конкурентів на ринку Інфляція Зменшення доходів споживачів Зміни в державному регулюванні Економічна криза Воєнний стан
Внутрішнє середовище	<u>Сильні сторони:</u> Якість обслуговування клієнтів Мотивація працівників Широкий асортимент послуг Широка цінова сегментація послуг Висока кваліфікація персоналу Наявність постійних клієнтів Налагоджені відносини з партнерами та іншими туроператорами Можливість віддаленого бронювання та оплати турів	Використовуючи можливості підвищення якості турів, надавати тільки якісні послуги для кожного споживача, що підвищить імідж фірми і збільшить кількість постійних клієнтів. Постійний моніторинг ринку та оцінка нових потенційних напрямків розвитку, постійне удосконалення, створення нових акційних пропозицій та системи лояльності. Територіальне розширення напрямку діяльності, розробка закордонних турів різного цінового сегменту.	Проводити дослідження ринку слідом за зміною потреб клієнтів. Прогнозування можливих змін на ринку туристичних послуг та швидка адаптація до них. Проведення моніторингу ринку та розробка нових напрямків турів відповідно до попиту на ринку. Вкладати вільні грошові кошти в нові інформаційні технології з метою отримання конкурентних переваг, а також більш повного задоволення потреб клієнтів.
	<u>Слабкі сторони:</u> Відсутність ефективної реклами Недостатня кількість оновлень Слабка конкурентоспроможність Залежність від сезонності Слабка система управління персоналом Слабка система контролінгу персоналу	Просувати турпродукт за допомогою збільшення наданої інформації на web-сайті турфірми та в соцмережах, можливості бронювання турів через мережу і електронний спосіб оплати. Здійснювати удосконалення наявних турів і розробку нових на підставі маркетингових досліджень споживчого попиту.	Постійне вдосконалення підприємства та намагання перетворити слабкі сторони на сильні з мінімізацією впливу загроз.

Джерело: складено автором на основі власного досвіду

Отже, основними перевагами компанії можна виділити наступні:

- Амбіції зросту навіть в кризові періоди;
- Велика кількість туристичних продуктів та клієнтів;
- Гарна заробітна платня для працівників;
- Висока кваліфікація працівників;
- Якісне обслуговування;
- Низький показник плинності персоналу.

Основними недоліками компанії можна назвати наступні:

- Відсутність пропрацьованої системи цінностей в компанії та документів, що регламентують її діяльність;
- На туристичну галузь занадто сильно впливають зовнішні чинники;
- Спад діяльності в період COVID-19 та з початком повномасштабної війни на території України;
- Тривалі відпустки за свій рахунок для працівників компанії;
- Відсутність гнучкості в управлінні персоналом.

Отже, наразі компанія є прибутковою, проте з початком 2022р. її доходи значно знизились, то ж компанія зараз перебуває в кризі. Компанія має позитивну динаміку руху персоналу, значна кількість її спеціалістів працює більше 3-х років, тому в компанії гарний показник стабільності. До початку 2022р. компанія намагалась активно розвиватись та розширюватись, крім того, в компанії низький показник плинності. ТОВ «Відпочинок на всі 100» намагалась зберегти власний персонал і під час кризового періоду для компанії через пандемію на COVID-19, проте значна кількість персоналу звільнилось за власним бажанням, тому показник плинності перевищив норму, проте вже у 2021р. показник стабілізувався.

Зважаючи на повномасштабну війну в Україні, компанія припинила свій активний розвиток. Наразі більшість працівників знаходиться у

відпустці за свій рахунок, і лише по 1 менеджеру з офісу працює на віддаленій основі.

З основними проблемами компанії можна ознайомитись на рисунку 2.5.

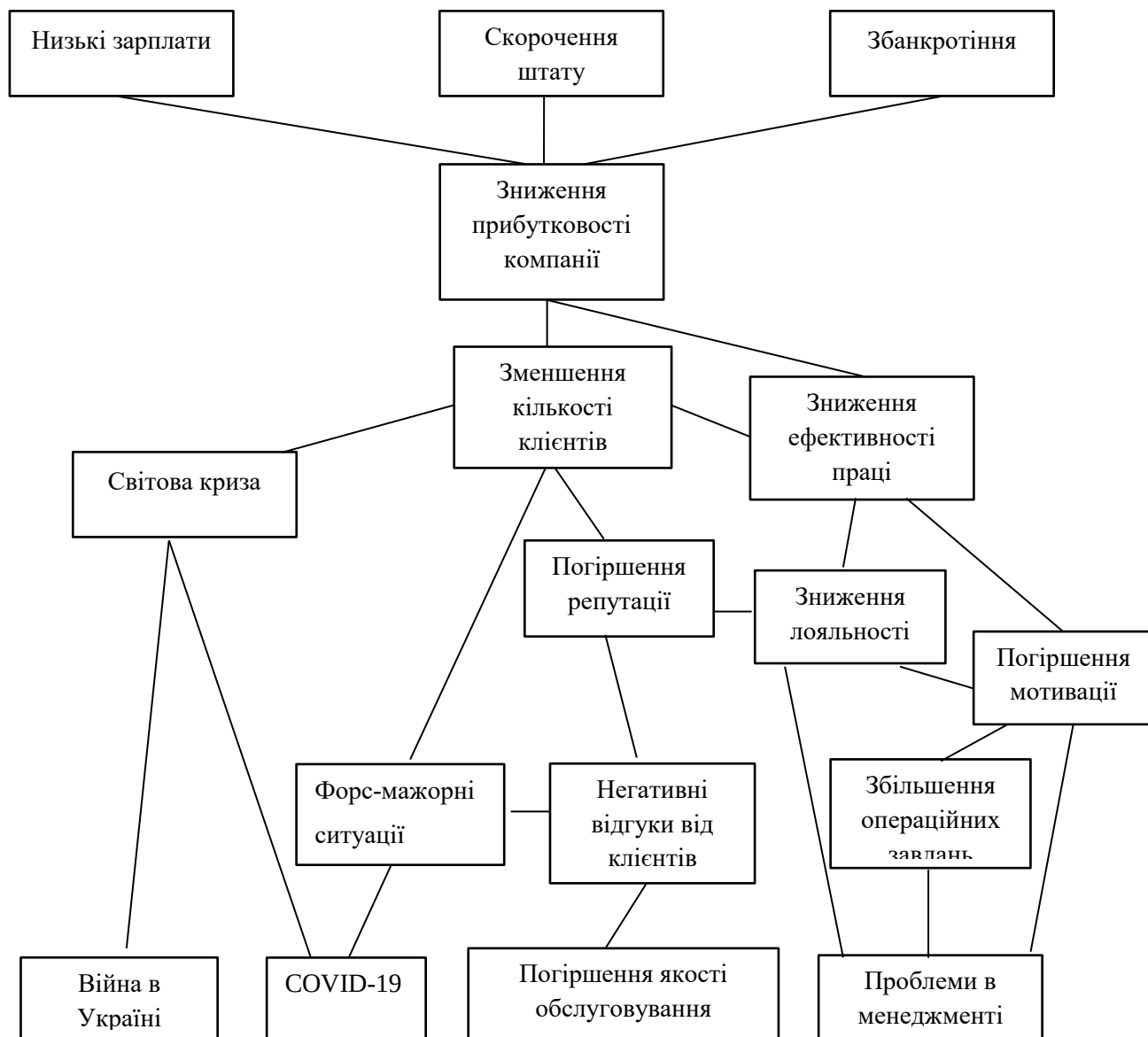


Рисунок 2.5 - Дерево проблем в ТОВ «Відпочинок на всі 100»

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «Відпочинок на всі 100»

Саме з початком пандемії COVID-19 керівництво ТОВ «Відпочинок на всі 100» задля збереження ефективності роботи та штату компанії почало займатись створенням системи контролінгу персоналу на підприємстві та вирішувати основні проблеми в управлінні персоналом.

Наявна в компанії система контролінгу персоналу допомогла вирішити ключові питання, проте, з початком повномасштабної війни на території України ситуація знову загострилась, а тому наразі постає актуальним питання в пошуку проблем в системі контролінгу персоналу та їх вирішення для збільшення ефективності праці та мотивації персоналу, і, в результаті, підвищення прибутків, що допоможе компанії вийти з кризового стану та продовжити свій активний розвиток.

2.2 Основні аспекти формування та функціонування системи контролінгу персоналу у ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ 100»

Кожна компанія за свою мету ставить розвиток власного продукту, створення відмінної репутації та позитивного бренду роботодавця, для підвищення конкурентоспроможності на ринку та отримання якнайбільшого прибутку. ТОВ «Відпочинок на всі 100» не є виключенням, то ж до початку повномасштабної війни на території України, компанія активно розвивалась та розширювала асортимент туристичних продуктів.

Проте, туристична галузь зазнала значних втрат під час пандемії COVID-19, та з початком повномасштабної війни в Україні динаміка погіршилась в декілька разів. Для того, що б підприємство змогло пережити кризові часи та ефективно продовжити власну діяльність, необхідно проаналізувати наявну систему контролінгу персоналу в компанії, виокремити основні переваги та проблеми, знайти шляхи їх рішення.

Існуюча система контролінгу персоналу в компанії має незавершений характер, проте допомогла компанії активно функціонувати в період пандемії. Детальніше можна ознайомитись на рисунку 2.6.

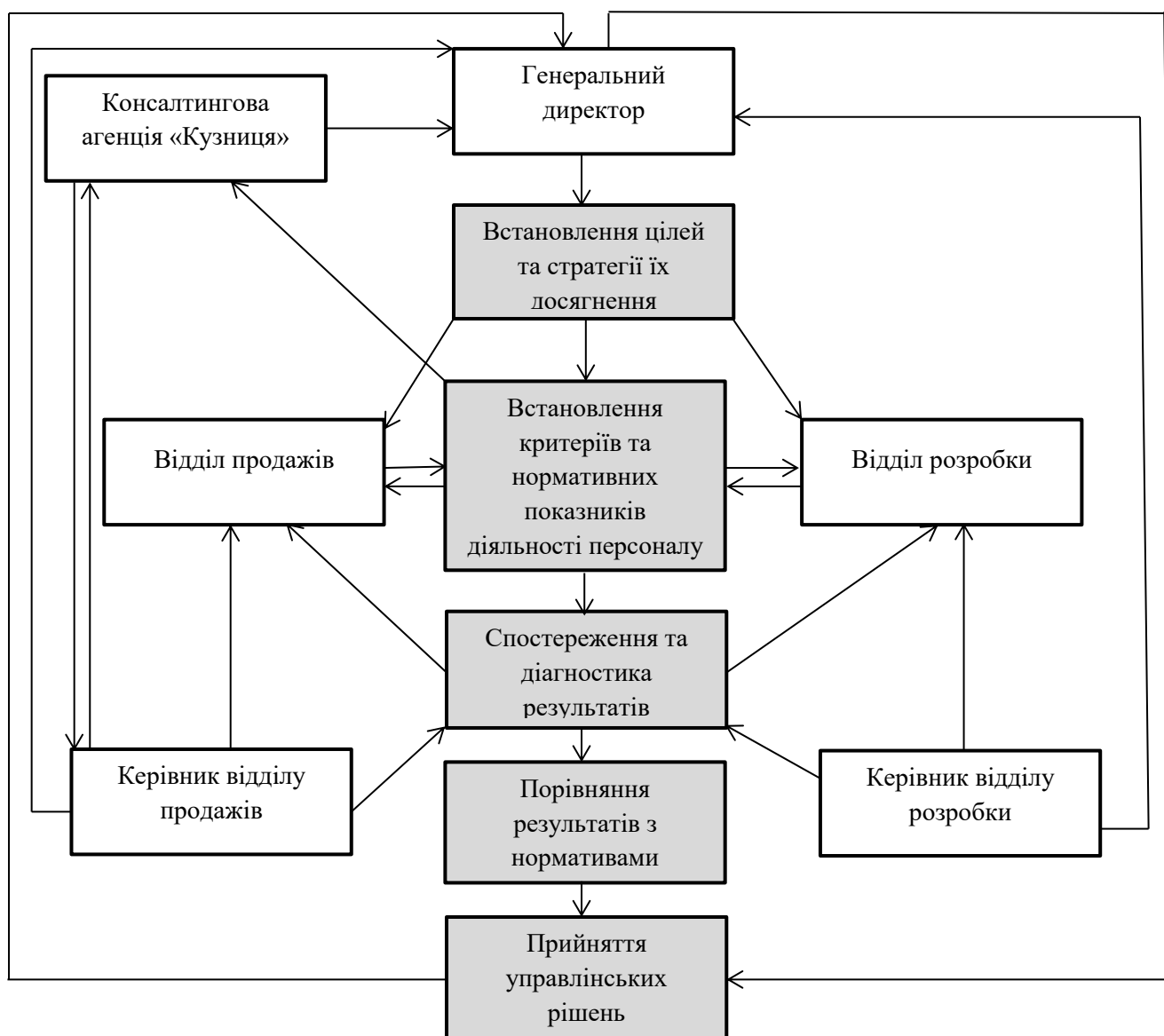


Рисунок 2.6 - Механізм функціонування системи контролінгу персоналу в ТОВ «Відпочинок на всі 100»

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «Відпочинок на всі 100»

На рисунку 2.6 ми бачимо, що генеральний директор встановлює основні критерії та показники діяльності персоналу, передає інформацію до відділів та консалтингової агенції. Спостереженням та діагностикою результатів займаються керівники відділів та консалтингова агенція. Після того, як наявні показники були порівняні з результатами нормативів, дані передаються генеральному директору та він вже приймає необхідні управлінські рішення.

Додатково на рисунку 2.6 ми можемо відмітити, що основними відповідальними особами за контролінг персоналу в компанії є керівники відділів. Саме вони збирають та передають інформацію головному директору для ухвалення подальших управлінських рішень. Окремо варто відмітити, що за рахунок того, що комунікація генерального директора відбувається виключно з керівниками відділів та консалтинговою агенцією, інформація часто має односторонній характер, і, відповідно, призводить до ухвалення невірних управлінських рішень, що шкодять і ефективності роботи персоналу, і діяльності компанії в цілому.

Оскільки основними відповідальними особами за контролінг персоналу в компанії відповідають керівники відділів, на рисунку 2.7 пропонуємо ознайомитись з відсотковим співвідношенням їх обов'язків на прикладі керівника відділу продажів.



Рисунок 2.7 - Відсотковий розподіл за обов'язками керівника відділу продажів ТОВ «Відпочинок на всі 100»

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «Відпочинок на всі 100»

Розглянемо детальніше. Лише 3% керівник відділу продажів виділяє на навчання нового персоналу. На нашу думку, даний відсоток має бути вищим, оскільки саме від якості навчання нового персоналу буде залежати

подальша ефективність його роботи та якість обслуговування клієнтів. В компанії існує наступний план навчання нових працівників (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - План навчання нових менеджерів з продажів в ТОВ «Відпочинок на всі 100»

Етап	Задачі	Терміни	Критерії оцінювання
1	Спілкування з керівником 4-ї ланки управління, ознайомлення з основними правилами роботи в офісі (дрескод, правила зустрічі клієнтів, тощо)	1 день	-
2	Вивчення основних напрямків діяльності в компанії	2 дні	Складене опитування, проведене керівником 4-ї ланки управління
3	Реєстрація працівником профілю в CRM, прив'язка телефону до телефонії	1 день	У працівника є налаштована CRM-система та телефонія
4	Вивчення правил по роботі з CRM системою, телефонією та введенням Google-таблиць	2 дні	Складене опитування по правилам проставлення статусів, роботі з CRM та таблицями.
5	Тестові дзвінки + перші справжні дзвінки клієнтам	10 днів	Менеджер може самостійно спілкуватись з клієнтами, пропонувати послуги компанії.
6	Обслуговування клієнтів в офісі	15 днів	Менеджер може самостійно приймати та обслуговувати клієнтів в офісі.

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «Відпочинок на всі 100»

Проаналізувавши план навчання нового персоналу в таблиці 2.7, можна зробити висновок, що навчання є слабким місцем ТОВ «Відпочинок на всі 100». Основні причини:

- Відсутність відповідальних осіб за навчання. Зазвичай, онбординг, навчання та адаптація нового персоналу лягає на плечі

керівників 4-ї ланки управління та менеджерів відділів, які, зазвичай, і так мають високе завантаження;

- Відсутність затверджених цінностей, внутрішньої місії компанії, плану знайомств нового працівника з вже працюючим персоналом;
- Відсутність системи, що дозволяла б відслідковувати ефективність навчання та роботи нового працівника;
- Відсутність задокументованих правил по роботі з основними інструментами в компанії. Наразі всю інформацію менеджери та керівники надають словесно;
- Відсутність задокументованих правил дзвінків з клієнтами, правил роботи з клієнтами в офісі;
- Відсутність платформи, де спеціаліст міг би ознайомитись з усією загальною та додатковою інформацією по напрямкам та наявним в компанії туристичним продуктам, пройти тестування, розв'язати кейси;
- Відсутність задокументованого плану роботи в екстрених та конфліктних ситуаціях;

Дані проблеми негативно відображаються на подальшій роботі менеджера, призводять до помилок, які впливають на якість обслуговування та дохідність компанії, додатково ускладнюючи контроль за виконанням плану навчання спеціалістом, успіхів в його роботі.

Крім того, в компанії немає виділеного бюджету та плану зовнішнього розвитку до вже досвідчених менеджерів, відповідно, вони мають можливість підвищувати власну кваліфікацію виключно за власний рахунок, або ж на власному досвіді «проб та помилок».

Дана проблема напряму пов'язана з вирішенням керівником відділу продажів конфліктних ситуацій та проблем, що складає 9%. Порівнюючи з відсотком, що припадає на відслідковування навчання персоналу, це достатньо високий показник.

Оскільки в компанії немає чітко задокументованого плану дій у випадку екстрених та конфліктних ситуацій, молодосвідчені спеціалісти звертаються за допомогою до керівників.

На нашу думку, такий високий рівень часу, що приділяє керівник відділу продажів на вирішення проблемних питань, напряму залежить від якості навчання, що надає компанія при прийомі на роботу, оскільки саме від неякісного онбордингу і навчання, спеціаліст в подальшому допускає помилки, що призводять до створення конфліктів та проблем.

Згідно рисунку 2.7, 51% діяльності керівника відділу продажів припадає на відслідковування та контроль за успішністю роботи менеджерів відділу продажів. Наразі, основні інструменти контролінгу персоналу в ТОВ «Відпочинок на всі 100» наступні:

1. Робота з телефонією
2. Оцінювання використання скриптів для дзвінків
3. Взаємодія з CRM-системою
4. Плани продажів, що впливають на заробітну плату персоналу
5. Робота з іншими основними робочими інструментами

Наразі персонал компанії працює з двома телефоніями - для відділу продажів це Phonet, в той час як транспортний відділ використовує Binotel.

Телефонія дозволяє робити вхідні та отримувати вихідні дзвінки, записувати розмови з клієнтами та в подальшому їх прослуховувати менеджерам нижчої та середньої ланки. Спеціаліст завжди може переслухати дзвінок з клієнтом, якщо не встиг зафіксувати потрібну для нього інформацію, в спірних конфліктах та для аналізу та підвищення рівня якості обслуговування клієнтів.

Робочий день менеджера з продажів розпочинається о 10:00. В неробочий час у клієнтів є можливість замовити дзвінок на сайті, то ж починаючи з 10-ї години, система автоматично починає набирати залишені клієнтами на сайті номери. Зазвичай менеджерів не достатньо для того, щоб телефонія вчасно розподілила між працівниками замовлені та вхідні

дзвінки, тому до 11:00 менеджери вручну мають продзвонити всі пропущені заявки та номери. Виконання даної задачі контролюється окремими керівниками відділів продажів в кожному місті, а їх робота відслідковується керівником відділу продажів.

Для контролінгу роботи менеджерів також слугує CRM-система Bitrix24. Вона дозволяє вести базу кандидатів, контролювати заключення угоди від початку та до її завершення, відслідковувати аналітику роботи кожного менеджера, знаходити необхідні контакти за статусами, напрямками, тощо. Крім того, в Bitrix24 є безліч професійних та особистих чатів для кращої комунікації працівників між собою.

Як вже зазначалось, кожен дзвінок з клієнтом записується та автоматично створюється «чистий лід». Його необхідно заповнити, внести ім'я кандидата, місто, напрямок, яким цікавився та виставити необхідний статус. Зі статусами системи можна ознайомитись на рисунку 2.8.

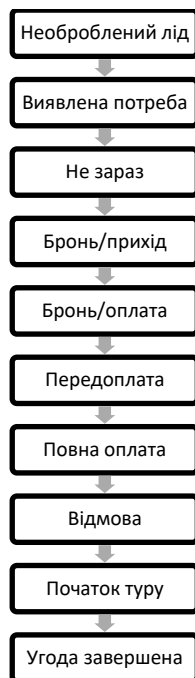


Рисунок 2.8 – Статуси роботи з клієнтами в Bitrix24

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «Відпочинок на всі 100»

Дана система проставлення статусів є зручною та продуманою, оскільки допомагає як менеджерам відслідковувати, на якому етапі

знаходиться їх спілкування з клієнтом, так і керівникам слідкувати за вчасно проставленими статусами, кількістю зацікавлених клієнтів, ефективністю роботи менеджерів, вчасністю виконання вручну проставлених задач на статусі «Не зараз». На нашу думку, ведення CRM-системи є одним з основних плюсів у системі контролінгу персоналу.

На даному етапі доцільно також проаналізувати роботу з консалтинговою агенцією «Кузня», оскільки їх робота прямо та опосередковано пов'язана з відслідковуванням роботи з інструментами контролінгу в компанії, контролі персоналу, внесенні змін та надання рекомендацій, тісній взаємодії з керівником відділу продажів та генеральним директором.

Кузня - консалтингова компанія, що надає низку послуг починаючи від підбору персоналу, та закінчуючи використання інноваційних бізнес-рішень для всього спектра кадрових питань. Місія компанії - допомагати компаніям виходити на новий рівень, а претендентам ходити на роботу із задоволенням.

Основний орієнтир роботи агенції у ТОВ «Відпочинок на всі 100» був зосереджений на відділі продажів. Працівники консалтингової компанії проаналізували наявні в компанії скрипти та запропонували ввести зовсім інший формат введення розмови з клієнтом, ввели щоденне прослуховування дзвінків менеджерів з клієнтами, 5-бальну систему оцінювання та отримання додаткових бонусів за якісну роботу з клієнтами та з інструментами роботи, котру було проаналізовано у розділі 2.1.

Кожного дня система обирає декілька випадкових записів дзвінків за день, які керівник має прослухати та виставити оцінку від 1 до 5 за кожен з етапів дзвінку, надати поради та коментарі менеджеру з продажів. Дана інформація фіксується в спеціально створених для цього таблицях на Google Disk.

Компанія прагне підвищувати рівень обслуговування та утримувати клієнтів, що раніше вже користувались послугами туроператора. Саме тому,

працівники мають плани «холодних» дзвінків, виявляти їх потреби, пропонувати нові напрямки та домовлятися про дзвінок в майбутньому. Дані дзвінки також оцінюються по шкалі від 1 до 5.

Нижче пропонуємо ознайомитись з введеною системою оцінювання по кожному етапу телефонного спілкування з клієнтом для менеджерів з продажів в ТОВ «Відпочинок на всі 100»

Таблиця 2.8 – Система оцінювання дзвінків менеджерів з продажів в ТОВ «Відпочинок на всі 100»

Етап	1	2	3	4	5
Привітання	Менеджер не привітався, не назвав свого імені, назву компанії, відповідав грубо.	Менеджер привітався, але не назвав свого імені та назви компанії, відповідав недобррозичливо.	Менеджер привітався, представився, не назвав назву компанії.	Менеджер привітався, представився, назвав назву компанії, був доброзичливим.	Менеджер привітався, представився, назвав назву компанії, запитав ім'я клієнта, був доброзичливим.
Виявлення потреби	Не виявив потребу, не запропонував товар, задовольняючий запит клієнта.	Менеджер погано виявив потребу, не зрозумів побажання клієнта, не задавав питань, не запропонував тур.	Менеджер орієнтовно зрозумів, чого хоче клієнт, прослухав основні побажання та запитання, задавав мало питань, запропонував не зовсім підходящий варіант.	Менеджер визначив потребу, активно слухав, зрозумів, побажання клієнта, задавав мало уточнюючих питань, проте все одно запропонував вірний варіант.	Менеджер чітко визначив потребу клієнта, задавав питання, допомагав клієнту розповісти, чого він хоче, переуточнював, запропонував необхідний тур.
Презентація туру	Не розказав деталі про тур, не акцентував увагу на перевагах, не розказав про акційні пропозиції, не запропонував забронювати тур.	Менеджер в загальному розказав про тур, не акцентував увагу на перевагах, не назвав ціну, не запропонував забронювати тур.	Менеджер розказав про тур, не акцентував увагу на перевагах, не назвав ціну, запропонував забронювати тур.	Менеджер розказав про тур, акцентував увагу на перевагах, назвав ціну, запропонував забронювати тур.	Розказав усі деталі по туру, зацентував увагу на перевагах та основних плюсах, зважаючи на потребу туриста, назвав ціну, запропонував забронювати тур.

Продовження таблиці 2.8

Обговорення питань клієнта	Менеджер не дізнався, чи є запитання або ж проігнорував всі запитання клієнта	Менеджер не дізнався, чи є запитання, проте на наявні дав відповідь.	Менеджер дізнався, чи є запитання, відповів на частину з питань, або ж відповів розмито та узагальнено.	Менеджер дізнався, чи є запитання, відповів на всі чітко та точно, за необхідності пообіцяв уточнити, але не передзвонив.	Менеджер дізнався, чи є запитання, відповів на всі чітко та точно, за необхідності пообіцяв уточнити та передзвонив.
Обробка заперечень	Не обробляв заперечення, погодився з клієнтом та завершив розмову.	Задавав уточнюючі питання, обробляв заперечення не по скриптам, не наголосив на перевагах.	Уточнив причини переживань та сумнівів, задавав уточнюючі питання, обробляв заперечення не по скриптам, не наголосив на перевагах.	Уточнив всі причини переживань та сумнівів, задавав чіткі уточнюючі питання, обробляв заперечення не по скриптам, повторно наголосив на перевагах для клієнта	Уточнив всі причини переживань та сумнівів, задавав чіткі уточнюючі питання, працював по скриптам, повторно наголосив на перевагах для клієнта
Домовленість про наступний дзвінок	Не запропонував зідзвонитись в наступний раз та завершив розмову.	Запропонував зідзвонитись, проте не затвердив чіткої дати та часу наступного дзвінка.	Запропонував зідзвонитись, домовився про дату та час, попрощався.	Запропонував зідзвонитись, домовився про дату та час, повторно затвердив наступну дату та час дзвінка.	Запропонував зідзвонитись, домовився про дату та час, скорегував наступний план дій, повторно нагадав про наступну дату та час дзвінка.

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «Відпочинок на всі 100»

На нашу думку, дана система оцінювання має чіткі критерії успішності, а тому чудово підходить для аналізу дзвінків, що одразу не завершилися заключенням угоди на туристичне обслуговування. Вона допомагає вчасно фіксувати помилки та недотримання скриптів спеціалістами, покращувати навички ведення дзвінків та обробки заперечень клієнтами, виявляти проблемні місця вже наявних готових скриптів розмов та доопрацьовувати їх, враховувати помилки при створенні нових. В результаті, більш якісний рівень обслуговування впливає на репутацію компанії, збільшує кількість клієнтів та дохід компанії.

Щоб проаналізувати ефективність впровадження нових скриптів та системи оцінювання персоналу, пропонуємо ознайомитись з рисунком 2.9. та рисунком 2.10.

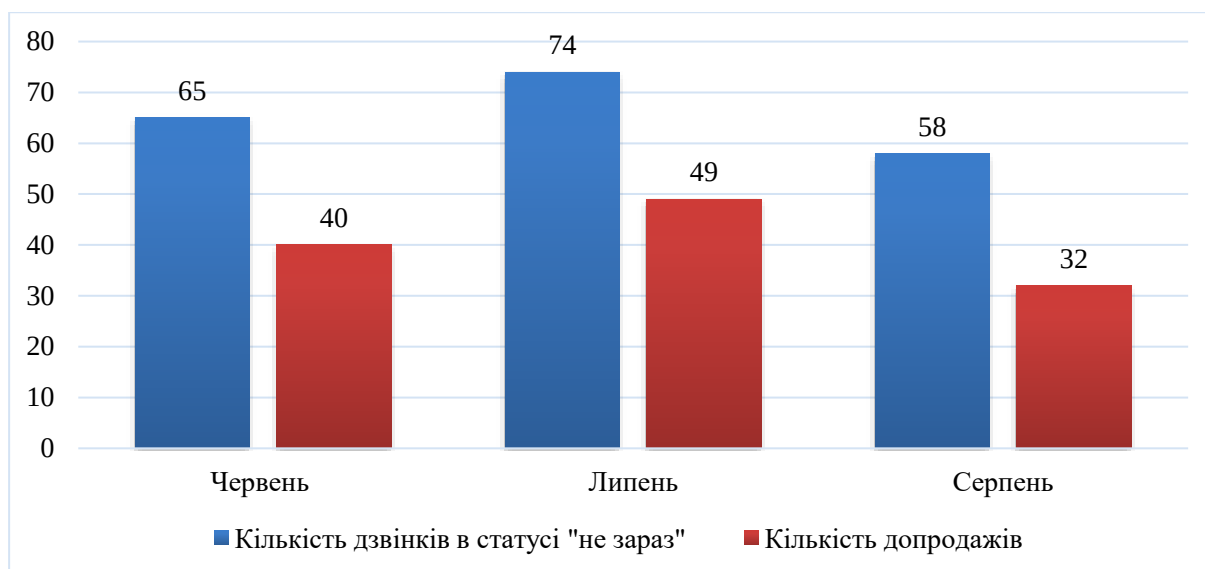


Рисунок 2.9 – Ефективність праці з допродажами за літо 2020р. в ТОВ «Відпочинок на всі 100»

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «Відпочинок на всі 100»

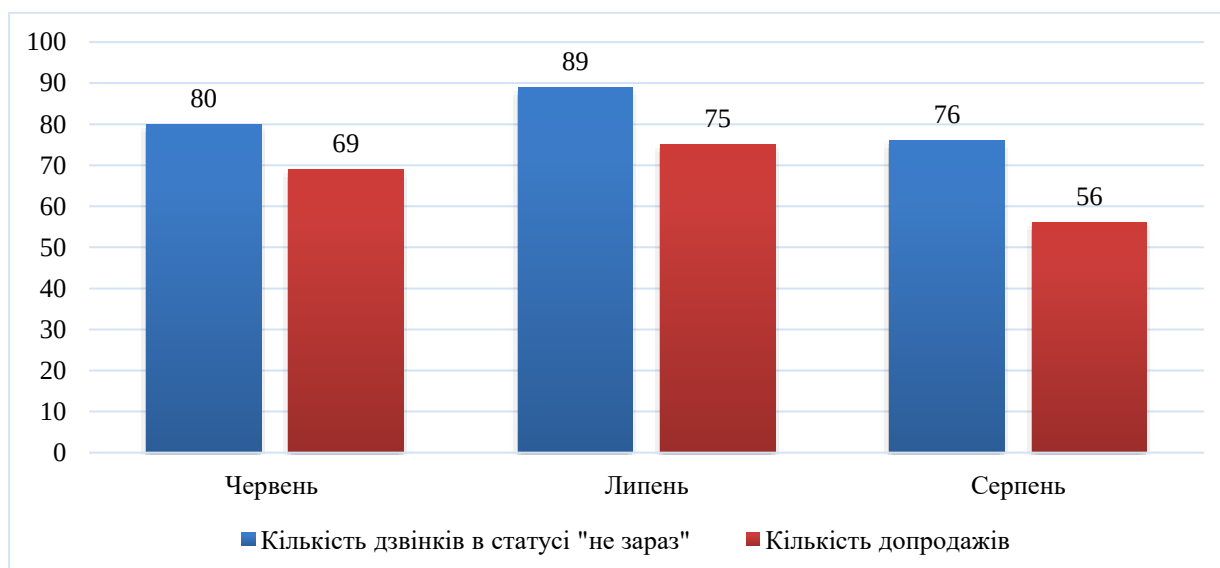


Рисунок 2.10 – Ефективність праці з допродажами за літо 2021р. в ТОВ «Відпочинок на всі 100»

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «Відпочинок на всі 100»

Проаналізувавши рисунок 2.9 та рисунок 2.10 можна зазначити значне збільшення кількості допроданих турів, в порівнянні з 2020р. Цьому може слугувати як покращення скриптів, навичок та знань менеджерів, мотивування їх до покращення якості обслуговування, правильний підхід до клієнта, так і вплив зовнішніх факторів, таких як зменшення кількості пандемічних обмежень, більший попит на туристичні послуги, тощо.

Для більш кращого розуміння ефективності системи оцінювання персоналом також пропонуємо ознайомитись з середніми балами працівників з початку введення системи оцінювання та через 3 місяці після її функціонування.

Таблиця 2.9 – Середні бали працівників по системі оцінювання за квітень-червень 2021р. в ТОВ «Відпочинок на всі 100»

	Менеджер А	Менеджер Б	Менеджер В
Квітень	3,5	3	4
Травень	4,5	4	4
Червень	5	4	4,5

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «Відпочинок на всі 100»

Таблиця 2.9 демонструє підвищення середнього балу за нововведеною системою оцінювання для менеджерів з продажів в ТОВ «Відпочинок на всі 100». Проте, окремо варто відмітити, що у менеджера Б та В оцінка змінилась незначно. Це говорить про те, що менеджери швидко підлаштовуються під зміни або вже мали високу кваліфікацію та намагались якісно обслуговувати клієнтів.

На нашу думку, навіть мінімальне підвищення оцінки говорить про покращене надання послуг з обслуговування, якості ведення розмов та дотримання правил та технік продажів, а, отже, підвищує якість роботи компанії в цілому.

Оскільки робота консалтингової агенції «Кузня» займає відносно велику частку в системі контролінгу персоналу, додатково вбачаємо необхідність в повному аналізі ефективності її роботи. Детальніше можна ознайомитись в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Аналіз роботи консалтингової агенції «Кузня» в ТОВ «Відпочинок на всі 100» за 2021р

Напрямок роботи	Завдання	Розподіл задач, %	Пропозиції агенції	Реалізація
Робота зі скриптами продажів	Створення більш ефективних та сучасних скриптів розмов для підвищення % продажів	20	Створення абсолютно нових скриптів з врахуванням	Виконано
Оцінювання персоналу	Створення системи оцінювання, що допоможе відслідковувати ефективність роботи	25	5-бальна система оцінювання з чіткими критеріями, система оцінювання для системи бонусів	Виконано
Мотивація персоналу	Заохочення персоналу для покращення ефективності їх роботи	5	Створення системи бонусів та покарань за системою оцінювання	Виконано
Відслідковування роботи з CRM-системою	Відслідковування та прорахування виконання поставлених задач, їх вплив на систему бонусів	10	Створення аналітичної платформи для менеджерів та керівництва, побудова системи бонусів та оцінювання роботи з врахуванням роботи з CRM	Виконано частково
Аналіз ефективності «гарячих» продажів	Збільшення % продажів з «гарячих» дзвінків,	10	Зміна скриптів, система відслідкування % завершених угод в порівнянні з недоведеними до угоди	Виконано частково
Аналіз ефективності «холодних» продажів	Збільшення % продажів з «холодних» дзвінків, утримання та заохочення клієнтів, що раніше вже користувались послугами компанії.	30	Збільшення кількості «холодних» дзвінків, прослуховування та їх аналіз, дзвінки клієнтам, що тільки повернулись з відпочинку з домовленістю про наступний відпочинок	Виконано

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «Відпочинок на всі 100»

Таблиця 2.10 демонструє, що компанія виконала більшість поставлених задач на рік, додатково ми визначили, що ефективність праці компанії збільшилась.

Проте в кінці 2021р. компанією було проведено внутрішнє анонімне опитування для визначення оцінки працівниками наявної системи

контролінгу персоналу в організації з метою виявлення основних проблем та переваг [55].

За результатами проведеної оцінки можна ознайомитись в Додатку В. На основі проведеного опитування можна зробити наступні висновки:

- Усі опитувані знають та розуміють, що саме від них очікується на роботі;
- 71, 4% опитуваних зазначили, що у них є всі необхідні інструменти та матеріали для виконання ними роботи. Це достатньо високий показник, то ж на нашу думку, всі інструменти та матеріали функціонують добре, проте, керівництву варто було б поспілкуватись з працівниками нижчої ланки та вислухати їх пропозиції щодо покращення існуючої системи;
- Лише 35,7% опитуваних зазначили, що мали на роботі можливості для особистісного розвитку, навчання та професійного зростання;
- 42,9% опитуваних зазначили, що керівництво компанії допомагає з вирішенням труднощів, ще 42,9% зазначили, що їм складно відповісти на дане питання, з чого ми можемо зробити висновок, що у працівників є сумніви, а отже, є відповідні проблеми;
- 57,1% зазначили, що керівництво вчасно дає зворотній зв'язок успішності роботи персоналу. Це середній показник, на нашу думку, він потребує покращень;
- 57,1% опитуваних зазначили, що система оцінювання в компанії побудована добре, а 28,6% поставили найвищий бал. Це говорить нам про те, що система оцінювання в компанії побудована якісно та дає чітке визначення оцінюванню роботи персоналу;
- 50% опитуваних задоволені роботою з CRM-системою, працівникам зручно проставляти статуси та задаче, вести угоди з

кандидатами до завершення, обирати контакти для «холодних» дзвінків за конкретними напрямками, тощо;

- Думки розділились щодо аналітики результатів роботи працівників. Це говорить про те, що в компанії не вистачає системи, що дозволяла б не тільки менеджменту, а й працівникам відслідковувати власну ефективність, порівнювати її з минулими результатами та з результатами роботи інших працівників;

- 50% опитуваних задоволені системою бонусів за ефективність роботи, інша половина сумнівається з відповіддю або ж незадоволена;

- Більшість працівників компанії дала позитивну відповідь щодо власної інформованості роботи системи контролінгу персоналу. Це важливий та позитивний показник, що регулює функціонування системи контролінгу в компанії;

- Спостерігається дуже неоднозначна характеристика роботи з консалтинговою компанією «Кузня», то ж даний фактор потребує додаткового опрацювання зі сторони керівництва компанії;

- 50% опитуваних на 3 бали з 5 оцінює власну залученість в роботу системи контролінгу та її покращення. Даний показник потребує покращення;

- 35,7% опитуваних вважають, що результати їх роботи покращились з початком функціонування в організації системи контролінгу персоналу;

Окремо варто відмітити, що персонал компанії посередньо оцінює роботу консалтингової агенції. На нашу думку, однією з причин може бути відсутність попередньої підготовки колективу до змін, орієнтація агенції виключно на прибуток, при цьому ігнорування погіршення умов робочого середовища та клімату в колективі.

Отже, проаналізувавши увесь вищезазначений матеріал, можна виокремити наступні переваги системи контролінгу персоналу на підприємстві:

- Інформаційна та консультаційна підтримка прийняття управлінських рішень;

- Співпраця з консалтинговою агенцією «Кузняця», що позитивно вплинула на систему контролінгу персоналу в компанії;

- Гарно вибудована система відслідковування роботи персоналу з клієнтами;

- Висока мотивація праці працівників;

- Високий рівень лояльності до компанії;

- Низький коефіцієнт плинності кадрів;

Недоліками можна вважати наступні:

- Відсутність власного підрозділу контролінгу персоналу;

- Високе навантаження на керівників відділів, оскільки вони виступають контролером в системі контролінгу персоналу організації;

- Відсутність документації, що б врегульовувала діяльність контролінгу персоналу на підприємстві;

- Відсутність чіткої методики роботи та аналітики;

- Чіткого плану дій на випадок екстрених ситуацій;

- Проблеми з організацією контролю роботи на віддаленому режимі;

- Низька залученність персоналу до вибудови системи контролінгу персоналу на підприємстві;

- Відсутність ефективної системи навчання персоналу на підприємстві;

Отже, наявна система контролінгу персоналу ТОВ «Відпочинок на всі 100» достатньо ефективна та показує гарні результати. Аналізуючи підпункт 2.1 кваліфікаційної магістерської роботи, ми прийшли до висновку, що введення в роботу та активне корегування системи контролінгу персоналу в ТОВ «Відпочинок на всі 100» в кризовий для туристичної сфери період часу, допомогло компанії зменшити економічне

навантаження, збільшити власну команду та дорости до рівня прибутковості до 2020р. Проте, наявна система контролінгу персоналу має ряд недоліків, які, наразі, необхідно виправити, для покращення ефективності праці компанії в цілому.

2.3 Аналіз вузьких місць наявної системи контролінгу персоналу у ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ 100»

Проаналізувавши пункти 2.1. та 2.2, можна виділити такі проблемні місця в наявній системі контролінгу персоналу компанії:

1. Відсутність координації між різнорівневими ланками компанії.

Як вже зазначалось, управління в компанії здійснюється переважно через пряму комунікацію керівників відділів з генеральним директором. Тобто, генеральний директор майже не взаємодіє з працівниками нижчої ланки і в результаті бачить ситуацію лише з однієї сторони.

Відповідно, однією з основних проблем є отримання неактуальної та спотвореної інформації, що в подальшому приводить до прийняття невірних управлінських рішень.

В результаті, коли працівники компанії не виконують поставлені генеральним директором цілі, та результати роботи не задовольняють керівництво, генеральний директор напряду організовує дзвінок з працівниками та пояснює, що потрібно зробити, з якою метою він ставить дану задачу перед працівниками, що в результаті має вийти. На жаль, за цей час менеджери встигають зробити вже значну кількість безрезультатної роботи, що напряду впливає на ефективність компанії та її прибуток.

Окремо варто зазначити, що у випадку погіршення працівником результатів, коли протягом певного періоду часу якщо працівник не виконує поставлений перед ним план (наприклад, план продажів), його звільняють

без обговорень ситуації, аналізу результатів та шляхів вирішення проблеми, тож можна зробити висновок, що в компанії відсутні налагоджені HR-процеси.

2. Відсутність пропрацьованої системи цінностей в компанії та документів, що регламентують її діяльність.

На нашу думку, система цінностей – основа для подальшого розвитку працівників та компанії в цілому. Це ті показники, за якими компанія може підбирати ідеальний для себе персонал, який би відповідав та розділяв цінності бізнес-організації, та відсіювати тих, з ким має розбіжності в поглядах. Ті показники, за якими компанія може впливати на подальший розвиток всіх сфер діяльності компанії; показники, за рахунок яких може будувати систему контролю за персоналом; показники, за якими може відслідковувати успішність виконання завдань персоналом, тощо.

Додатково, в компанії відсутні документи, що регламентують систему контролінгу персоналу та визначають відповідальних усіх.

3. Відсутність вибудованої системи навчання для нових працівників та покращення навичок вже досвідчених спеціалістів.

В компанії відсутня платформа для навчання, база лекцій, презентацій, навчальних матеріалів, які б могли допомогти новому працівнику успішно познайомитись з компанією та пройти випробувальний період. Навчання нових працівників, частіше за все, покладається на менеджерів кожного окремого відділу, не зважаючи на їх завантаженість роботою.

Крім того, компанія не організовує рекламні тури, не проплачує жодні навчальні курси для вже досвідчених працівників, з метою підвищення їх кваліфікації, що в результаті впливає на уповільнення її розвитку.

4. Низька ефективність співпраці з консалтинговою компанією.

Основний орієнтир роботи агенції був зосереджений на відділі продажів. Працівники консалтингової компанії проаналізували наявні в

компанії скрипти, телефонні розмови та систему оцінювання працівників підприємства.

Окремо варто зазначити, що вже існуюча система оцінювання в компанії була створена саме працівниками даної консалтингової компанії.

Менеджери ТОВ «Відпочинок на всі 100» негативно сприйняли новину про співпрацю з ТОВ «Кузняця», чому існує ряд причин:

- Орієнтація виключно на збільшення прибутку як керівництвом компанії, так і консалтинговою агенцією.
- Відсутність розуміння принципів роботи компанії, її цілей та задач працівниками консалтингової агенції.
- Малий досвід роботи з організаціями, що займаються продажем власних послуг.
- Низька кваліфікація працівників консалтингової агенції.
- Суб'єктивна система оцінювання менеджерів з продажів.

5. Відсутність HR-менеджера. Зазвичай саме HR працюють з персоналом компанії, займаються як добором персоналу, так їх адаптацією та розвитком, вибудовують трудові процеси та відслідковують успішність роботи. В ТОВ «Відпочинок на всі 100» всі ці задачі виконують керівники відділів.

6. Висока завантаженість керівників відділів, як відповідальних осіб в системі контролінгу персоналу.

На нашу думку, наразі компанія готова до створення власного відділу контролінгу персоналу та організації його роботи, проте з можливістю зовнішньої консультації.

7. Відсутність чіткої методики роботи з персоналом та вибудованої аналітичної системи.

На нашу думку, наразі в компанії не вистачає чіткого плану робочого дня та системи аналітики, за якою могли б пропрацьовувати проблеми та недоліки в роботі керівництво та персонал компанії.

Менеджери з продажів не можуть відслідковувати власну статистику та успішність роботи ніяким іншим способом, ніж за планом продажів та суб'єктивним оцінюванням їх дзвінків.

8. Відсутність чітко прописаного плану дій та рекомендацій на конфліктних та екстрених ситуацій.

Більшість працівників у конфліктних ситуаціях з клієнтами орієнтуються на власний досвід або ж просять про допомогу у вищих ланок керівництва, проте, на нашу думку, в компанії має бути пропрацьований план на випадок основних конфліктів між компанією та клієнтами, які можуть відбуватись.

Додатково в компанії немає чітко прописаних та затверджених рекомендацій щодо дій на випадок екстрених ситуацій, навіть стандартних, таких як поломка автобусу або запізнення туристами на потяг.

9. Проблеми з організацією контролю роботи на віддаленому режимі

З початком пандемії COVID-19 актуальним постало питання в організації віддаленої роботи. Менеджмент компанії мав навчитись управляти спеціалістами на віддаленій основі, контролювати час, що вони приділяють роботі та ефективність їх праці.

Однією з проблем постала неможливість переадресації дзвінків на мобільні телефони, у зв'язку з чим працівники компанії мали забирати робочі стаціонарні телефони додому. Крім того, необхідні робочі інструменти в більшості працювали некоректно за межами робочих ноутбуків. Така ж проблема була і зі святковими днями, коли працівникам дозволяли працювати у віддаленому режимі.

Проте не менш важливим постало і питання контролю персоналу за кількістю часу, що працівники приділяють роботі та ефективністю їх праці. При роботі на віддаленому режимі, зазвичай є невеликий попит на туристичні продукти, то ж щоденно складався план на 50 «холодних» дзвінків. Менеджери мали власні таблиці з контактами, де мали б прописувати коментарі по кожному зі зроблених дзвінків.

Щоденно працівники мали прописувати в загальному чаті відділу звіт, де зазначали кількість зроблених дзвінків, кількість прийнятих дзвінків, проставлені задачі, бронювання та завершені угоди. Додатково керівник відділу складала статистику по кожному працівнику, де прораховувала кількість прийнятих дзвінків за день та загальний час, що менеджер витратив на розмови з клієнтом.

На нашу думку, останній показник не дає ніякої корисної інформації ні для менеджера, ні для керівника та не може слугувати, як показник оцінювання, оскільки робота менеджера полягає не тільки в спілкуванні з клієнтами, а й в інших робочих обов'язках, а середня тривалість дзвінка з кожним клієнтом індивідуальна в залежності від особливостей роботи кожного менеджера та зацікавленості клієнта.

Наразі компанія так і не знайшла ефективні інструменти, за якими могла б відслідковувати ефективність праці спеціалістів з дому, то ж намагається організовувати роботу з офісу.

Отже, контролінг персоналу є новою концепцією управління в ТОВ «Відпочинок на всі 100». Однією з основних причин впровадження контролінгу персоналу стала необхідність підприємства виходу з кризового стану під час економічного спаду, збереження штату компанії та можливість збільшення прибутку.

Система контролінгу персоналу за останні два роки показала себе достатньо добре та підвищила ефективність праці ТОВ «Відпочинок на всі 100», дала змогу розширити штат компанії та вийти на доквідний рівень прибутку.

Однією з переваг контролінгу персоналу на підприємстві є те, що він дає змогу реалізовувати всі функції управління в комплексі та допомагає керівництву компанії оцінювати ситуацію для ухвалення вірних управлінських рішень.

Система контролінгу персоналу в ТОВ «Відпочинок на всі 100» відслідковує взаємодію менеджера з клієнтом від початку спілкування та до

завершення угоди з ним, спрощує організацію якісного обслуговування та роботу менеджерів, дозволяє вчасно вносити правки та корективи, фіксувати помилки та знаходити шляхи їх вирішення.

Крім того, система оцінювання персоналу дозволяє аналізувати та виправляти помилки менеджерів, покращувати комунікативні навички персоналу, та виступає в ролі додаткової мотивації та контролю за успішністю роботи.

Проте наявна система контролінгу персоналу має ряд недоліків (див.табл. 2.11)

Таблиця 2.11 – Основні проблеми наявної системи контролінгу персоналу в ТОВ «Відпочинок на всі 100»

Проблема	Причина
Відсутність координації між різнорівневими ланками компанії	Відсутність комунікації керівника компанії з менеджерами нижніх ланок; Відсутність нарад, тимбілдінгів, неформальних зустрічей з командою.
Відсутність пропрацьованої системи цінностей в компанії та документів, що регламентують її діяльність.	Відсутність необхідності в організації корпоративної культури; Орієнтованість на прибуток.
Відсутність вибудованої системи навчання для нових працівників та покращення навичок вже досвідчених спеціалістів.	Небажання витратити додаткові кошти на розвиток персоналу; Покладання на навички та знання персоналу компанії, що зможуть навчити новий персонал.
Низька ефективність співпраці з консалтинговою компанією.	Відсутність підготовки працівників до зміни умов роботи; Низька кваліфікація працівників «Кузниці» ; Збільшення кількості «холодних» дзвінків та тиску на працівників зі сторони агенції.
Відсутність HR-менеджера	Відсутність необхідності в наймі нового фахівця.

Продовження таблиці 2.11

Висока завантаженість керівників відділів, як відповідальних осіб в системі контролінгу персоналу.	Відсутність можливості делегування обов'язків; Високі стандарти якості; Велика завантаженість поза межами системи контролінгу персоналу; Велика кількість аспектів та елементів, роботу яких необхідно відслідковувати.
Відсутність чіткої методики роботи з персоналом та вибудованої аналітичної системи.	Відсутність необхідності в роботі аналітичної системи.
Відсутність чітко прописаного плану дій та рекомендацій на конфліктних та екстрених ситуацій	Менеджери нижчої ланки можуть звернутись по допомогу до керівників; Відсутність великої кількості конфліктів та екстрених ситуацій.
Проблеми з організацією контролю роботи на віддаленому режимі	Відсутність необхідності роботи на віддаленому режимі; Відсутність гнучкості компанії.

Джерело: складено авторами на основі аналізу II розділу кваліфікаційної магістерської роботи

На нашу думку, проблеми, зазначені в таблиці 2.11, достатньо сильно впливають на умови праці працівників в компанії, на рівень їх залученості та лояльності, на їх мотивацію та задоволеність місцем роботи.

Більшість проблем в управлінні персоналом в компанії не потребували вирішення ще до початку 2022р., проте, саме зараз є достатньо актуальними і необхідними, як, наприклад, організація роботи на віддаленому режимі.

Підсумовуючи, можемо сказати, що наразі система контролінгу персоналу в ТОВ «Відпочинок на всі 100» має ряд значних переваг та недоліків, та, орієнтуючись на зміни навколишнього середовища, потребує модернізації для покращення умов праці працівників, збільшення кількості клієнтів, та, в результаті, виходу з кризового становища та збільшення доходності компанії.

РОЗДІЛ 3.

МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ 100»

3.1 Проєкт модернізації наявної системи контролінгу персоналу у ТОВ «Відпочинок на всі 100»

В сучасних економічних умовах, для туристичних підприємств, в тому числі і для ТОВ «Відпочинок на всі 100» на перший план виходить виходить проблема виживання.

Наразі як ніколи важливо застосовувати на практиці нові напрями та інформаційні технології, орієнтовані на довготермінове та ефективне функціонуванні підприємств, саме тому ТОВ «Відпочинок на всі 100» почала введення в роботу системи контролінгу персоналу.

Метою наявного контролінгу персоналу в організації є побудова ефективної системи для прийняття, впровадження, контролю та аналізу управлінських рішень на підприємстві.

Характерною особливістю концепції контролінгу персоналу ТОВ «Відпочинок на всі 100» є орієнтація на майбутнє, тобто контролінг персоналу, використовуючи управлінську інформацію, має ціль зменшити невизначеність майбутнього та адаптувати дії підприємства до постійно змінливих умов.

Проте, варто відмітити, що система контролінгу персоналу в компанії достатньо нова та введена нещодавно, тому потребує суттєвих доопрацювань.

Оскільки основна функція контролінгу на туристичних підприємствах – це синтез та управління витратами і прибутком, служба контролінгу повинна мати можливість отримувати всю

необхідну їй інформацію і на її основі формувати рекомендації для прийняття управлінських рішень вищими керівниками.

Саме тому основна ціль проєкту - покращення механізму з координації та оптимізації діяльності ТОВ «Відпочинок на всі 100» в рамках системи управління персоналом в умовах середовища, що постійно змінюється, спрямованого на розвиток системи контролінгу персоналу для досягнення цілей організації, підвищення її економічної та соціальної ефективності.

Ідея проєкту - посилення системи контролінгу підприємства шляхом використання успішних популярних інструментів та практик як в Україні, так і за кордоном, вирішення наявних проблем в управлінні персоналом та в роботі компанії в цілому.

В таблиці 3.1 можна ознайомитись з запропонованим проєктом «Модернізація наявної системи контролінгу персоналу в ТОВ «Відпочинок на всі 100».

Таблиця 3.1 – Проєкт «Модернізація наявної системи контролінгу персоналу в ТОВ «Відпочинок на всі 100»»

Назва проєкту	Модернізація наявної системи контролінгу персоналу в ТОВ «Відпочинок на всі 100»
Ініціатор проєкту	Горбенко Дарина Дмитрівна
Відповідальна особа	Зінченко Аліна Ігорівна – в.о. директора
Учасники проєкту	1. Генеральний директор - Бондаренко Кирило Ігорович 2. Керівник відділу продажів 3. Керівник відділу розробки 4. Керівник відділу маркетингу 5. Менеджери відділу продажів 6. Менеджери відділу розробки 7. Маркетолог 8. Бухгалтер
Зовнішні залучені особи	Консалтингова агенція «Кузня» Аутсорсингова ІТ-компанія

Продовження таблиці 3.1

Опис проєкту	
Цілі проєкту	Впровадження оновленої системи контролінгу персоналу до 01.06.2023р.
Етапи реалізації проєкту	1. Визначення стратегічних цілей компанії на рік. 2. Визначення головних цілей системи контролінгу персоналу. 3. Створення регламентуючої документації, визначення відповідальних осіб 4. Створення чіткої мети та цінностей компанії. 5. Підготовка презентації компанії з інформацією про мету, цінності, працівників. 6. Створення чітких правил по роботі в команді, на випадок екстрених та конфліктних ситуацій. 7. Створення чітких правил по роботі з клієнтами в дистанційному режимі, правила прийому в офісі та дрескод. 8. Замовити у аутсорсингової ІТ-компанії створення навчальної платформи для нових працівників та впровадження до CRM-системи аналітики. 9. Спроектувати детальний курс навчання для нових працівників, визначити відповідальних осіб, підготувати лекції, презентації, зняти відео та завантажити їх на навчальну платформу. 10. Прорахувати бюджет на рік, виділити кошти на навчання для підвищення кваліфікації працівників компанії, підготувати план навчання на рік. 11. Підготувати та організувати роботу всередині кожного відділу за методологією SCRUM. 12. Організувати регулярні наради. 13. Пропрацювати помилки в роботі з консалтинговою агенцією «Кузняця». 14. Проаналізувати ефективність модернізованої системи контролінгу персоналу.

Кінець таблиці 3.1

Обмеження проєкту	Часові рамки: - тривалість проєкту - 5 міс - резервний час - 2 міс Фінансові обмеження: - 60 000 грн - 20 000 грн - резерв
Основні ризики проєкту	- несприйняття нових правил досвідченими працівниками - проблеми в розробці платформи (ціна або запізнення по термінам) - висока навантаженість працівників, за рахунок чого виконання проєкту може уповільнитись
Критерії успішності проєкту	- збільшення кількості клієнтів - збільшення кількості успішно закінчених угод - збільшення прибутку компанії

Джерело: складено автором

Окремо варто зазначити про необхідність організації стандартизованої, стислої, чіткої і простої форми подачі зазначеної інформації та своєчасність її надходження для більш ефективного впровадження даної системи контролінгу.

Варто відмітити, що для успішної реалізації даного проєкту необхідні наступні фактори:

1. Психологічна готовність. Готовність власника, вищого керівництва, лінійного менеджменту та працівників, адже вони стануть носіями або частково виконавцями та користувачами контролінгу.

2. Культурна готовність, на підприємстві повинні якнайменше позначатись ознаки корпоративної культури, особливо стосовно комунікації та інновацій. На цьому етапі не варто заглиблюватися в деталізовані дослідження корпоративної культури на підприємстві.

3. Організаційна готовність – ступінь організаційної формалізації. Контролінг не може бути впроваджений, якщо на підприємстві не існує

щонайменше формально визначеної організаційної й ієрархічної структури або вона існує, але працівники не мають про неї уявлення.

4. Ресурсна готовність – інфраструктура, ІТ, фінансування проекту, персональні ресурси потребують визначення, але вони повинні бути в достатній кількості та відповідному якісному стані.

Але подібна попередня оцінка дозволяє змістовно підвищити імовірність успішного завершення впровадження контролінгу взагалі, його результативність та ефективність. На нашу думку даний проект із впровадження контролінгу може призвести до неабияких витрат, які не підлягають поверненню. Тому оцінку доцільності та готовності впровадження контролінгу потрібно провести перед початком проекту для того, щоб мінімізувати ризики та уникнути малозрозумілих витрат вже на початку.

Оцінка раціонального впровадження контролінгу персоналу та оцінка готовності самого підприємства до нього можуть здійснюватися на підприємстві паралельно та незалежно один від одного при наявності потрібних ресурсів. На етапі оцінки впровадження контролінгу на підприємстві «Відпочинок на всі 100» керівництвом варто зробити таку оцінку, потрібно відповісти на такі питання: наскільки впровадження буде результативним, скільки коштуватиме впровадження та скільки воно триватиме, які позитивні зміни спричинить впровадження контролінгу, тощо.

3.2 Заходи з впровадження системи контролінгу персоналу у ТОВ «Відпочинок на всі 100»

Для того, що б визначити основні завдання контролінгу персоналу та вирішити існуючі проблеми в компанії, необхідно охарактеризувати основні аксіоми контролінгу в ТОВ «Відпочинок на всі 100».

Основні аксіоми контролінгу персоналу ТОВ «Відпочинок на всі 100»:

1. Першочерговість рентабельності (тобто обсяги виробництва, кількість філій та споживачів, асортимент продукції, баланс);
2. Зростання діапазонів бізнесу підприємства виправдане лише за умови збереження того самого рівня або підвищення ефективності;
3. Заходи, що забезпечують збільшення прибутковості, не повинні збільшувати рівні ризику, прийнятні для конкретних умов функціонування підприємства.

Таким чином, впроваджуючи контролінг персоналу на підприємстві ТОВ «Відпочинок на всі 100», необхідно розв'язати низку завдань, а саме:

- Оптимізувати управління організаційною структурою підприємства, покращити та пришвидшити рівень передавання інформації між відділами компанії, персоналом та керівництвом компанії;
- Організувати та врегулювати роботу власного підрозділу контролінгу персоналу, врегулювати його взаємодію з консалтинговою компанією;
- Підвищити рівень кваліфікації наявного персоналу;
- Покращити систему навчання нового персоналу;
- Структурувати роботу усіх відділів компанії;
- Вирішити проблеми з нерозумінням дій у випадку екстрених та конфліктних ситуацій, зменшити їх помилковість;
- Якісно організувати роботу працівників на віддаленому режимі;

Результатом є контролінгова система персоналу, що підвищує ефективність роботи підприємства і дозволяє:

- окреслювати результати діяльності;
- планувати діяльність з метою підняття ефективності використання ресурсів підприємства;
- вчасно отримувати актуальну інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень;
- ефективно працювати з персоналом для покращення ефективності праці, продуктивності та прибутковості його роботи для компанії.
- стабілізувати невизначеність, пов'язану зі складною ситуацією в економіці.

Виходячи із позитивних результатів імплементації контролінгу на підприємстві «Відпочинок на всі 100», технологія реалізації та здійснення контролінгу персоналу потрібно завжди вдосконалювати та розвиватись.

На нашу думку, що б створити ідеальну систему контролінгу персоналу для ТОВ «Відпочинок на всі 100», необхідно врахувати досвід і німецького, і американсько-англійського підходів розглянутий в 1 розділі кваліфікаційної магістерської роботи та спроектувати їх на особливості української підприємницької діяльності та клієнтського ринку.

Отже, у 2 розділі кваліфікаційної магістерської роботи було виокремлено основні проблеми в наявній системі контролінгу персоналу. В таблиці 3.2 пропонуємо повторно ознайомитись з всіма проблемами та слабкими місцями, та розглянути наші пропозиції для їх покращення.

Таблиця 3.2 – Заходи з покращення системи контролінгу персоналу в ТОВ «Відпочинок на всі 100»

№	Проблема	Шляхи вирішення
1	Відсутність координації між різнорівневими ланками компанії.	1. Організація тимблдінгів та корпоративів 2. Організація колективних щотижневих нарад. 3. Організація щомісячних зустрічей з працівниками відділів. 4. Організація щоквартальних розмов 1:1 з працівниками.

Продовження таблиці 3.1

2	Відсутність пропрацьованої системи цінностей в компанії та документів, що регламентують її діяльність.	1. Аналіз цілей та стратегії розвитку компанії. 2. Створення затверджених цінностей. 3. Створення документації, що регулюють діяльність системи контролінгу персоналу. 4. Визначення відповідальних осіб за конкретні напрямки, їх затвердження. 5. Створення презентації з загальною інформацією по компанії, її цінностям та працівникам.
3	Відсутність вибудованої системи навчання для нових працівників та покращення навичок вже досвідчених спеціалістів.	1. Створення платформи для навчання новачків. 2. Створення програми курсу з навчання, запис досвідченими працівниками відео лекцій. 3. Підготовка додаткових матеріалів для навчання: списку літератури, цікавих статей, тощо. 4. Прорахування бюджету для підвищення кваліфікації працівників. 5. Організація рекламних турів в компанії для працівників. 6. Організація навчальних конференцій, семінарів.
4	Низька ефективність співпраці з консалтинговою компанією.	1. Виявлення проблем, основних недоліків в їх роботі. 2. Виявлення причин незадоволення працівниками компанії рівнем та якістю роботи консалтингової компанії. 3. Створення регулярного опитування для розуміння ситуації, її корегування. 4. Виокремлення зон відповідальності працівників туристичної компанії та працівників агенції, що б вони особливо не пересікались. 5. Визначення відповідальної особи за контроль та координацію їх роботи з працівниками компанії.
5	Висока завантаженість керівників відділів, як відповідальних осіб в системі контролінгу персоналу.	1. Створення власного відділу контролінгу. АБО 2. Відкриття посади контролера.

Кінець таблиці 3.1

6	Відсутність чіткої методики роботи з персоналом та вибудованої аналітичної системи.	1. Впровадження HR-аналітики. 2. Створення та впровадження методології роботи, наприклад, SCRUM. 3. Розробка додаткових функцій для CRM-системи для відслідкування аналітики, наприклад, воронку продажів, порівняння результатів минулого та поточного тижня, тощо.
7	Відсутність чітко прописаного плану дій та рекомендацій на випадок конфліктних та екстрених ситуацій.	1. Проведення опитування серед працівників компанії щодо конфліктних та екстрених ситуацій, що зустрічаються найчастіше. 2. Прорахування різних варіантів подій та шляхів їх вирішення. 3. Затвердження плану дій та рекомендацій на випадок конфліктних та екстрених ситуацій.
8	Проблеми з організацією контролю роботи на віддаленому режимі	1. Створення та впровадження методології роботи, наприклад, SCRUM. 2. Створення регулярної системи звітності. 3. Створення системи аналітики.
9	Відсутність HR	1. Створення комфортних умов праці для нового фахівця 2. Підготовка регламентуючої документації для найму нового фахівця. 2. Підбір та найм HR-менеджера

Джерело: складено автором

З пропозицій, зазначених в таблиці 3.2 можемо виокремити найцікавіші пропозиції та запропонувати наступний перелік основних заходів з розвитку системи контролінгу персоналу для туристичної агенції «Відпочинок на всі 100»:

1. На першому етапі необхідно визначити основні цілі підприємства на рік. Це мають бути як цілі компанії загалом, так і цілі, що стосуються виключно управління персоналом компанії;

2. Визначити основні цілі системи контролінгу персоналу. Це допоможе визначити основні критерії та показники, за якими, в

подальшому, можна буде аналізувати ефективність її діяльності, надавати рекомендації для виправлення помилок та відхилень;

3. Створення регламентуючої документації, визначення відповідальних осіб. Це необхідно, щоб контролювати, регулювати та відслідковувати діяльність роботи системи контролінгу персоналу, уникати додаткових проблем та помилок та допоможе краще організувати системи контролінгу персоналу в компанії;

4. Створення чіткої мети, цілей та цінностей діяльності компанії.

5. Підготовка презентації для штату компанії з зазначенням мети, цілей та цінностей діяльності компанії, яка в майбутньому буде слугувати додатковою інформацією для онбордингу нових працівників;

6. Створення чітких правил по роботі в команді, на випадок екстрених та конфліктних ситуацій. Дані правила мають бути затвердженими вищою ланкою управління, мати документальне підтвердження, відповідальних осіб, щоб відслідковували правильність їх використання. Це допоможе знизити рівень помилок та розгубленості в критичних ситуаціях, а отже, покращить якість обслуговування компанії;

7. Створення чітких правил по роботі з клієнтами в дистанційному режимі, правила прийому в офісі та дрескод, продумати, як саме мають функціонувати необхідні для роботи інструменти, як відслідковувати час, приділений працівниками для роботи, ефективність їх праці, підготувати систему звітності для персоналу та керівництва;

8. Замовити у аутсорсингової ІТ-компанії створення навчальної платформи для нових працівників та впровадження до CRM-системи аналітики. Це необхідно для якісного навчання нового персоналу та додаткової інформації для вже наявних працівників компанії, оскільки вони зможуть відслідковувати власний прогрес, щотижнево аналізувати результати їх роботи, порівнюючи з показниками на минулому тижні. аналізувати свої успіхи як самостійно, так і з керівником відділу, знаходити вузьких та проблемних місць та шляхи їх вирішення;

9. Спроекувати детальний курс навчання для нових працівників, визначити відповідальних осіб, підготувати лекції, презентації, зняти відео та завантажити їх на навчальну платформу;

10. Прорахувати бюджет на рік, виділити кошти на навчання для підвищення кваліфікації працівників компанії, підготувати план навчання на рік. Це допоможе підвищувати рівень кваліфікації працівників актуалізувати їх знання та, у результаті, підвищувати рівень обслуговування та збільшувати прибутки компанії;

11. Підготувати та організувати роботу всередині кожного відділу за методологією SCRUM. Організувати роботу команди, подібну до методології SCRUM. Зазвичай вона використовується в сфері ІТ, проте її можна використовувати і для туристичної сфери;

В такому випадку всі цілі та задачі команди/компанії виставляються за часом – зазвичай 1-4 тижні. Цей часовий проміжок називається спринт.

Під час планування спринту команда сама ставить собі цілі на цей спринт із загального списку завдань, а наприкінці спринту обговорює результати, робить висновки і будує плани на наступний спринт. Завдання формулюються так, щоб будь-яке можна було виконати за один робочий день. Дана методологія дозволяє відслідковувати швидкі та легкі результати, додатково мотивуючи робітників, а керівництву відслідковувати ефективність роботи працівників. Додатково ця система допоможе врегульовувати діяльність роботи персоналу на віддаленій основі;

12. Організувати щотижневі наради. Це потрібно для кращої комунікації між відділами компанії, виявлення актуальних проблем в роботі персоналу, рівня незадоволеності та пропозицій для покращення роботи компанії в цілому;

13. Пропрацювати помилки в роботі з консалтинговою агенцією «Кузняця». Як альтернативу, можна розглянути створення власного відділу контролінгу персоналу в компанії, або ж поєднання роботи власного відділу

контролінгу персоналу з інформаційною консультацією з зовнішніми організаціями;

14. Найняти HR-менеджера. Спеціаліст буде орієнтований на роботу з персоналом: відбір, процеси адаптації та розвитку, організація навчання, побудову та відслідковування аналітики в компанії. Це допоможе зменшити навантаження на керівників відділів та покращити взаємодію між працівниками компанії, її керівництвом та консалтинговою агенцією.

15. Проаналізувати ефективність модернізованої системи контролінгу персоналу. Це заключний етап, який має проаналізувати впровадження оновленої системи контролінгу персоналу, виокремити позитивні сторони та слабкі місця, спрогнозувати успішність роботи системи контролінгу персоналу в майбутньому;

На нашу думку, додатково варто було б проводити додаткові заходи, тимбілдінгів, наради між вищою ланкою управління та нижчою для додаткової комунікації, розуміння ситуації в компанії, виявлення проблем.

Крім того, можна зайнятися розширенням контенту на сайті для різних груп споживачів. (У процесі залучення клієнтів та продажу послуг компанії, веб-сайт турфірми повинен відігравати важливу роль, що на даний момент є одним із незамінних знарядь залучення клієнтів та просування туристичних послуг) та почати активно розвивати продажі через мережу Інтернет та месенджери, організація роботи персоналу по роботі з новими для них інструментами, розробка правил роботи з продажами через месенджери;

Додатково, варто було б організовувати спеціальні заходи для просування туристичного продукту та підтримки функції контролінгу персоналу в туристичній агенції «Відпочинок на всі 100»: проведення трансляцій, конференцій, презентацій, акцій та розіграшів як для клієнтів, так і для працівників;

Отже, при удосконаленні системи контролінгу персоналу, ми врахували всі наявні проблеми в компанії, а саме:

- Відсутність власного підрозділу контролінгу персоналу;
- Відсутність документації, що б врегульовувала діяльність контролінгу персоналу на підприємстві;
- Відсутність чіткої методики роботи та аналітики;
- Чіткого плану дій на випадок екстрених ситуацій;
- Проблеми з організацією контролю роботи на віддаленому режимі;
- Низьку залученість персоналу до вибудови системи контролінгу персоналу на підприємстві;
- Відсутність ефективної системи навчання персоналу на підприємстві та запропонували шляхи їх вирішення, поетапний план дій з зазначенням необхідності та корисності кожного елементу.

3.3 Ефект від модернізації наявної системи контролінгу персоналу у ТОВ «Відпочинок на всі 100»

Впровадження контролінгу персоналу повинне бути зваженим та обґрунтованим. В мотивуванні рішення про впровадження контролінгу персоналу можна виділити три компоненти:

1. наявність економічних та управлінських проблем;
2. доказ ефективності, доречності;
3. своєчасність впровадження контролінгу персоналу (проводиться перевірка у компанії, визначається достатній рівень ресурсів (фінансових, людських та виробничих)).

Слід зазначити, що контролінг персоналу орієнтований на всі види діяльності підприємства, то ж для досягнення високого результату потрібно забезпечити системний підхід до впровадження на підприємстві функції контролінгу персоналу. Система контролінгу персоналу є стержнем, навколо якого повинні бути об'єднані основні елементи організації і

управління діяльністю підприємства. Функціональні елементи контролінгу персоналу повинні існувати не окремо, не як ланки ланцюга, а як внутрішні компоненти всієї системи управління, що розвиваються в єдиному руслі.

Для ТОВ «Відпочинок на всі 100» на першому місці стоїть прибуток. Для отримання високого рівня прибутку, необхідно пропонувати якісне обслуговування та конкурентоспроможний туристичний продукт.

Оскільки в межах кваліфікаційної магістерської роботи ми розглядаємо саме кадровий контролінг, розглянемо детальніше організацію та контроль роботи персоналу для надання якісного обслуговування клієнтів.

Для покращення рівня обслуговування клієнтів та відслідковування якості роботи менеджерів, необхідно використовувати кількісні показники якості, дотримуватись принципів якісного обслуговування, підвищувати культуру та навички працівників, підтримувати творчі здібності працівників галузі та організувати постійну взаємодію спеціалістів з усіх відділів компанії для кращого розуміння специфіки роботи компанії та важливості роботи працівників в кожному відділі, тощо. Крім того, кожен працівник компанії має вміти попереджати проблеми, знати, як самостійно вирішити дрібні конфлікти та непорозуміння, ї, в результаті, знижувати непередбачені витрати компанії.

На нашу думку, усі вищезазначені кроки для модернізації наявної систем контролінгу персоналу допоможуть вчасно виявляти проблеми та швидко відреагувати на зміни, приймаючи вірні стратегічні рішення та значно покращити ефективність роботи компанії.

На даному етапі, ми провели опитування експертів щодо очікуваних результатів роботи модернізованої системи контролінгу персоналу. Експертами у випадку ТОВ «Відпочинок на всі 100» є керівники компанії та керівництво консалтингової агенції «Кузняця». З результатами можна ознайомитись в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Опитування експертів щодо очікуваних результатів роботи модернізованої системи контролінгу персоналу в ТОВ «Відпочинок на всі 100»

Експерт/Сфера	1	2	3	4	5	6	7	Середній показник приросту
Добір	0,1%	0,2%	0,1%	0,1%	0,2%	0,1%	0,1%	0,12%
Залученість	0,7%	0,4%	0,6%	0,2%	0,3%	0,4%	0,2%	0,4%
Лояльність	0,3%	0,5%	0,2%	0,4%	0,2%	0,3%	0,6%	0,35%
Адаптація	0,2%	0,1%	0,1%	0,2%	0,3%	0,2%	0,1%	0,17%
Розвиток	0,8%	0,9%	0,6%	1%	0,7%	1%	0,9%	0,8%
Мотивація	0,4%	0,6%	0,7%	0,3%	0,5%	0,4%	0,5%	0,4%
Компенсація	0,1%	0,1%	0,2%	0,3%	0,2%	0,2%	0,1%	0,17%
Зниження плинності	0,2%	0,1%	0,4%	0,3%	0,1%	0,1%	0,2%	0,2%
Підвищення якості обслуговування	0,6%	0,4%	0,7%	0,8%	0,5%	0,9%	1%	0,7%
Зростання виробітку	1%	0,8%	0,9%	0,8%	0,9%	0,7%	1%	0,8%

Джерело: складено автором на основі проведеного опитування

Отже, експертне опитування показало, що найбільше модернізована система контролінгу персоналу вплине на розвиток персоналу, підвищення якості обслуговування та на зростання виробітку. Також планується підвищення показників залученості та мотивації, лояльності працівників до компанії.

Найменшого впливу від ефекту модернізованої системи контролінгу зазнає добір персоналу, процеси адаптації та зниження плинності персоналу.

Експертне опитування показало, що зріст виробітку має підвищитись на 0,8%. Пропонуємо ознайомитись з орієнтовними результатами доходів

компанії після введення модернізованої системи контролінгу персоналу у випадку, якщо штат компанії залишиться незмінним (див. табл 3.4.)

Таблиця 3.4 – Прогноз ефективності роботи модернізованої системи контролінгу персоналу в ТОВ «Відпочинок на всі 100»

Показник	Одиниця виміру	2021	2022	Приріст	2023
Чистий дохід від реалізації (без урахування непрямих податків та інших відрахувань з доходу)	Тис.грн	4870,00	2560,00	0,8%	2580,48
Обсяг сукупних витрат	Тис.грн	3960,00	1790,00	0,8%	1804,32
Фінансовий результат до оподаткування	Тис.грн	910,00	770,00	-	776,,16
Податок на прибуток	Тис.грн	182,00	154,00	-	155,23
Чистий прибуток/ збиток	Тис.грн	728,00	616,00	0,8%	621,02
Середньорічна загальна чисельність персоналу	осіб	25	25	-	25
Середньорічний виробіток одного працівника	Тис.грн	312,47	102,40	0,8%	103,21

Джерело: складено авторами на основі [36]

Проаналізувавши таблицю 3.4, можемо зазначити, що зріст доходів компанії планується невеликий, проте модернізована система контролінгу має довготривалий ефект, тому показники діяльності компанії мають підвищуватись поступово та щорічно.

На нашу думку, впровадження оновленої системи контролінгу турфірмі «Відпочинок на всі 100» має принести наступні результати:

- Зниження економічних проблем;
- Підвищення темпів зростання;
- Збільшення виручки та прибутку;

- Стрімке зменшення витрат;
- Зменшення ризику проблеми стосовно прозорості та структури турфірми;
- Злагодження координації та процесу погодження управлінських рішень;
- Успішна розробка та реалізація стратегії;
- Висока гнучкість компанії.

Наразі, 2023р прогнозується частковою стабілізацією ситуації на території України та світу, проте загостренням кризи та зменшенням купівельної спроможності населення, а, тому, збільшення рівня на 15% , на нашу думку, є гарним результатом. Ми вважаємо, що ефект від модернізації системи контролінгу буде поступово підвищуватись щорічно орієнтовно на 15-25% в залежності від ситуації на ринку.

Проте, запропонований проєкт модернізації може як покращити існуючу систему контролінгу персоналу та вирішити наявні проблеми, так і призвести до додаткових витрат у випадку неготовності персоналом компанії сприймати зміни, їй попередньої підготовки та діагностики загального стану роботи підприємства.

У випадку успішного впровадження проєкту, компанія зможе не тільки покращити рівень управління колективом, поліпшити комунікацію між різними відділами компанії та всіма ланками управління, а й збільшити кількість клієнтів, доведених до продажу та, в результаті, дохід компанії.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній магістерській роботі було досягнуто поставлених задач, що дозволило сформулювати наступне:

Охарактеризовано сутність системи контролінгу як інструмента управління трудовим потенціалом. Контролінг персоналу був визначений як система управління, що фокусується на встановленні цілей, вимірюванні ефективності та наданні зворотного зв'язку працівникам з метою підвищення їхньої продуктивності та залученості, виключення зловживання, прорахунків, помилок та відхилень. Було встановлено, що контролінг персоналу наряду пов'язаний і з іншими сферами, такими як управління ефективністю, управління знаннями, залучення працівників та управління змінами.

Висвітлено класифікацію контролінгу персоналу. Авторами було узагальнено класифікацію, за якою контролінг персоналу поділяється за ознаками та є внутрішньофірмовим або консолідованим, контролінгом ефективності, результативності або витрат, буває плановим або позаплановим, стратегічним, оперативним, тактичним, тематичним, вибіркоvim та суцільним, розділяється на контролінг підбору, відбору й адаптації, мотивації, оцінки персоналу, розвитку персоналу, управління діловою кар'єрою та вивільненням персоналу.

Проаналізовано теоретичні основи формування системи контролінгу персоналу, визначено цілі та завдання, функції, етапи введення, структуру, фактори та причини, що формують систему контролінгу персоналу на підприємстві.

Проаналізовано методи дослідження системи контролінгу персоналу. Підібрані та обгрунтовані найбільш доцільні методи наукового дослідження системи контролінгу на підприємстві та визначено основні елементи, на які вони мають орієнтуватися в процесі аналізу.

Надано організаційно-економічну характеристику туроператора «Відпочинок на всі 100%». Було проаналізовано економічні показники, динаміку руху персоналу в компанії. Проведений аналіз показав, що з початком пандемії COVID-19 компанія зазнала значних втрат, проте поступово змогла відносити свої показники до попереднього рівня. Початок повномасштабної війни на території України погіршив ситуацію в світі, та на підприємстві зокрема, то ж проведений аналіз показав, що наразі підприємство знаходиться в стані кризи. Було визначено основні переваги та проблеми в сфері управління персоналом, так і компанії в цілому.

На основі проведеного аналізу, охарактеризували особливості функціонування системи контролінгу персоналу компанії ТОВ «Відпочинок на всі 100». Нами було встановлено, що система контролінгу персоналу була розроблена достатньо нещодавно – у 2020р. та має недовершений характер. Було виокремлено основні переваги наявної системи контролінгу персоналу на підприємстві, виявлено основні недоліки та їх причини, з'ясовано, що більшість проблем в системі контролінгу персоналу стали актуальними тільки з початком пандемії COVID-19, що призвела до зміни умов праці, підходів до роботи та суспільства в цілому.

Основними перевагами є:

- Інформаційна та консультаційна підтримка прийняття управлінських рішень;
- Співпраця з консалтинговою агенцією «Кузняця», що позитивно вплинула на систему контролінгу персоналу в компанії;
- Гарна вибудована система відслідковування роботи персоналу з клієнтами;
- Висока мотивація праці працівників;
- Високий рівень лояльності до компанії;
- Низький коефіцієнт плинності кадрів.

Недоліками можна вважати наступні:

- Відсутність власного підрозділу контролінгу персоналу;
- Відсутність HR-фахівця;
- Високе навантаження на керівників відділів, оскільки вони виступають контролером в системі контролінгу персоналу організації;
- Відсутність документації, що б врегульовувала діяльність контролінгу персоналу на підприємстві;
- Відсутність чіткої методики роботи та аналітики;
- Чіткого плану дій на випадок екстрених ситуацій;
- Проблеми з організацією контролю роботи на віддаленому режимі;
- Низька залученість персоналу до вибудови системи контролінгу персоналу на підприємстві;
- Відсутність ефективної системи навчання персоналу на підприємстві.

Нами було підготовано заходи впровадження контролінгу персоналу для ТОВ «Відпочинок на всі 100», що мали на меті вирішення всіх наявних проблем та покращення ефективності роботи компанії, основними з яких є наступні: створення власного відділу контролінгу персоналу, або ж відкриття посади контролера, відкриття посади HR-менеджера, затвердження документів, що регулюють систему контролінгу на підприємстві, визначення відповідальних осіб, створення оперативних планів та планування попереджувальних дій на випадок конфліктних та екстрених ситуацій, розвиток методології управління SCRUM, покращення системи навчання персоналу, організацію тимблдінгів, нарад та розмов 1:1 зі працівниками.

Запропоновано проєкт модернізації системи контролінгу персоналу ТОВ «Відпочинок на всі 100». Проєкт розроблений на 5 місяців, має підготовлений покроковий комплекс заходів та відповідальних осіб. В проєкті додатково були визначені обмеження, ризики та критерії

успішності. Увагу проєкту зосереджено на розширені та поглиблені взаємодії між працівниками, створенні платформи та курсів для навчання працівників, введення аналітичної системи, корегування роботи консалтингової агенції, тощо.

Спрогнозовано ефективність від модернізації системи контролінгу персоналу ТОВ «Відпочинок на всі 100». Метод експертних оцінок показав, що більшість сфер в управлінні персоналом зазнають позитивного впливу, основні з яких – розвиток персоналу, покращення якості обслуговування та збільшення виробітку, що позитивно вплине на дохід компанії. Додатково гарно вибудована система контролінгу персоналу допоможе зменшити коефіцієнт плинності персоналу, збільшить лояльність, залученість та мотивацію працівників, що позитивно вплине на ефективність їх роботи, і, відповідно, на рівень прибутків компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Долішній М. І., Злупко С. М. Соціально-трудовий потенціал: теорія і практика. К.: Наукова думка, 1994. 264 с.
2. Акулов М. Г., Драбаніч А. В., Євась Т. В. та ін. Економіка праці і соціально трудові відносини. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 328 с.
3. Бевз О.П. Сучасні тенденції формування і використання трудового потенціалу : підручник. К. : Ніус, 2009. 552 с.
4. Ратушенко О. І. Ефективність управління трудовим потенціалом в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. С. 114-121.
5. Васильченко В.С., Гриненко А.М., Грішнова О.А., Керб Л.П. Управління трудовим потенціалом. Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2005. 403 с.
6. Герасименко Г.В. Місце контролінгу в системі підвищення ефективності менеджменту організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. №61, 2018. С. 174 – 179.
7. Алекперова Л.В. Контролінг персоналу як ефективний механізм управління трудовим потенціалом підприємств АПК. *Економіка харчової промисловості*. 2010. № 4. С. 33-37
8. Бужимська К.О., Царук І.М. Формування та розвиток системи контролінгу на промислових підприємствах. *Економіка управління та адміністрування*. 2021. №1 (95). С. 3-7.
9. BUŠINA, F. Personální management ve stavebnictví. *Praha: Wolters Kluwer*, 2014. P. 82-88.
10. Szejniuk Aleksandra. Personnel controlling in human resources management. *Journal of Modern Science*. Tom 2.25, 2015. p. 33–51
11. Dugelova, M., Strenitzerova, M. Vyznam implementacie funkcie personalneho controllera do inovacneho podniku. *Comparative European Research*. 2014. P.27-30

12. Ценклер Н.І. Методичні підходи до формування моделі кадрового контролінгу. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2015. Вип. 1 (45). Т. 2. С. 269 – 272.
13. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Науково-практичні засади впровадження контролінгу персоналу на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2019. №10.
14. Усенко Ю. В., Гавлицька О. В. Задачі та функції кадрового контролінгу в управлінні персоналом. *Збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції*. 14–15 квітня 2016 р. Дніпропетровськ. Том 4. С.75-77.
15. Замурняк О.Г., Кравченко Ю.С. Кадровий контролінг як інструмент розвитку публічного управління в Україні. *Державне управління*. 2020.
16. Nowak, M. Controlling personalny w przedsiębiorstwie. *Kraków: Wolters Kluwer Business*. 2008. P. 16.
17. Sabina Škrtić, dipl.oec. The Strategic Role of Controlling and Human Resources Management in Successful Management. 2018.
18. Stuss M., Stańczyk I. Personnel Controlling Human Capital Management. Results of Selected Company Listed on GPW. *International Journal of Contemporary Management*. Volume 17. Number 3. 2019. P. 241–260.
19. Bryl, Ł. & Truskolaski, S. Human capital reporting and its determinants by Polish and German publicly listed companies. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, №5(2), 2017. P. 195–210.
20. Izabela Stańczyk*, Magdalena M. Stuss. Personnel controlling – human capital management. results of a selected company listed on the Warsaw stock exchange. *International Journal of Contemporary Management*. 2018. Volume 17. Number 3, pp. 241–260
21. Controlling. *Portál Personal*. URL: <http://www.konectzny.de>. (accessed:17.11.2022).

22. Олицька Т. А., Базалійська Н.П. Методологічні особливості контролінгу персоналу в організації. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2013. Вип. 4/2. С. 196 – 199.
23. Reissova, A.; Hrach, K. Personální controlling a řízení personálních procesů. *Ekonomie a Management*. 2011, Vol. 14, iss. 1, p. 70-82.
24. Dembińska-Cyran J., Jedliński M., Milewska B. Controlling personalny w przedsiębiorstwie. *Zeszyt Naukowy Nr 644. Szczecin: Wydział Zarządzania i Ekonomii Uniwersytet Szczeciński*. 2011, p. 141–142.
25. Nowak M. Controlling w działalności przedsiębiorstwa. Warszawa: PWE. 2011. 388 p.
26. Nic, M., & Drabek, J. Personnel controlling application in field of employees' remuneration. *Intercathedra*, 2010. №26. P. 88-92.
27. Kamińska B. Personnel Controlling in Human Resource Management – Theoretical Perspective. *Společna Akademia Nauk*. 2016. 199 p.
28. Alekperova L. V. Personnel controlling at the enterprise. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2013. № 1. С. 163-167.
29. Сутність, цілі, завдання та функції контролінгу персоналу. URL: <http://um.co.ua/4/4-2/4-21541.html> (дата звернення: 11.01.2023).
30. Chodasova, Z. Podnikový controlling – nástroj manažmentu. *Bratislava: Statis*. 2012. 162 p.
31. Давидович І. Є. Контролінг: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури. 2008. 552 с.
32. Strenitzerova, M. Uplatnenie personalneho controllingu ako nástroja diagnostiky v praxi. *Zbornik prednasok a prispevkov. Zilina: Zilinska univerzita v Ziline*, 2010. p. 347-353
33. Dugelova Monika. Strenitzerova Mariana. The possibility of implementation the personnel controlling in computer programming and consultancy companies. *International Scientific Conference for Ph.D. students of EU countries*. 2014. P. 27-31.

34. Брітченко І.Г., Князевич А.О. Контролінг : навч. посіб. Рівне : Волинські обереги, 2015. 280 с.
35. Маркова С. В. Олійник О. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр». Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 80 с.
36. Важинський С. Е., Щербак С. Е. Методика та організація наукових досліджень : навч. посіб. Суми: СумДПУ імені А. С. Макаренка. 2016. 260 с.
37. Stuss, M. Wycena kapitału ludzkiego w spółce giełdowej na przykładzie PKN ORLEN S.A. *Zeszyt Naukowy WSZiB, Zarządzanie*. 2015. №36. P. 34-38.
38. Marciniak, J. Audyt i controlling funkcji personalnej w przedsiębiorstwie. Warszawa: Wolters Kluwer. 2015. 17 p.
39. Rogério João Lunkes, Fabricia Silva da Rosa, Januário José Monteiro, Daiane Antonini Bortoluzzi. Interactions among Environmental Training, Environmental Strategic Planning and Personnel Controls in Radical Environmental Innovation. MDPI. 2020. P. 114-119.
40. Dugelova1 Monika, Strenitzerova Mariana. How to select appropriate human resource controlling indicators. *CBU international conference on innovation, technology transfer and education*. March 25-27, 2015. P. 64-74.
41. Pavla Břečková, Karel Havlíček. Leaders Management and Personnel Controlling in SMEs. *European Research Studies*. 2013, Volume XVI, Issue (4). P. 3-13.
42. Касьяненко В.О., Старченко Л.В. Моделювання та прогнозування економічних процесів. Конспект лекцій: Навч. посібник. Суми: ВТД "Університетська книга", 2017. 185 с.
43. Дзьоба В. Б. Методи та критерії в системі контролінгу *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 12. с. 69-73.

44. Коваленко Ж. С. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління персоналом. *Економіка інноваційної діяльності підприємств*. 2019. С. 85-86.

45. Бутенко Д. Використання методів контролінгу суб'єктами підприємницької діяльності. *Інновації в бізнесі : збірник матеріалів III міжнар. науково-практ. конф.*, 22-23 трав. 2019 р. Київ, 2019. С.216-221.

46. Офіційний сайт Туроператора «Відпочинок на всі 100». URL: <https://otdihnavse100.com.ua/>. (Дата звернення: 20.11.2022).

47. Дос'є ТОВ «Відпочинок на всі 100». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40567391/. (Дата звернення: 20.11.2022).

48. Середня зарплата в Україні за рік зросла на 23,6%. *Міністерство економіки України*. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=edf9637c-a32f-487b-8b98-96a12a954b2e&title=SeredniaZarplataVUkrainiZaRikZroslaNa23-6-#:~:text=Середня%20номінальна%20заробітна%20плата%20в,зросла%20на%2012%2C9%25>. (Дата звернення: 12.01.2023).

49. 9205,19 грн – розмір середньої зарплати для нарахування пенсій за 2019 рік». *Дебет-кредит*. URL: <https://news.dtkt.ua/labor/pensions/60781-920519-grn-rozmir-serednyoyi-zarplati-dlya-narakhuvannya-pensii-za-2019-rik>. (Дата звернення: 12.01.2023).

50. Середньорічна щомісячна зарплата в Україні за 1992—2022 роки. *Вікіпедія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Середня_заробітна_плата_в_Україні#:~:text=За%20робітна%20плата%20вказана%20за%20даними,на%2010%25%20менше%20цифри%20Держстату. (Дата звернення: 12.01.2023).

51. Горбенко Д.Д., Василик А.В. Система контролінгу як інструмент управління кадровим потенціалом. *Актуальні питання економіки, фінансів, менеджменту та права в сучасних умовах: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Рівне, 10 січня. 2023 р. С. 63–65.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 - Залежність між контролінгом персоналу та управлінням трудовим потенціалом

	Контролінг персоналу	Управління трудовим потенціалом
Бачення, стратегія, цілі	Бере участь у їх створенні.	Повне розуміння та виконання.
Стратегічні та фінансові плани	Бере участь у створенні, надаючи аналітичну базу; керує процесом, створюючи основоположні настанови.	Бере участь у створенні, надає працівників, на яких покладено обов'язки реалізації кадрової політики
Організаційна структура, ролі та обов'язки, посадові інструкції	Повне розуміння та виконання.	Управління та оновлення на основі на основі стратегій та цілей
Постановка цілей в організації	Надає вхідні дані	Керує процесом, надає підтримку керівництву
Оцінка ефективності	Збирає дані та надає звіт структури	Слідкує за процесом та проводить аналіз; внесок у розвиток та винагорода
Мотивація, оплата праці, кар'єрний розвиток	Надає вхідні дані	Слідкує за процесом, аналізує та реалізує кроки у співпраці з керівництвом

Джерело: [17,с.48]

Додаток В

Результати проведення внутрішнього опитування щодо функціонування системи контролінгу персоналу в ТОВ «Відпочинок на всі 100»

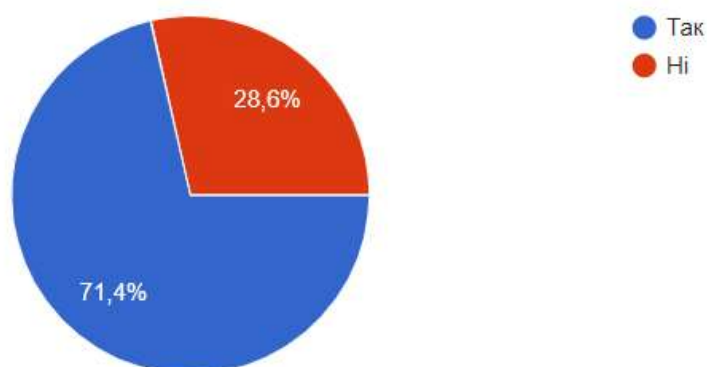
Я знаю, що від мене очікується на роботі.

14 ответов



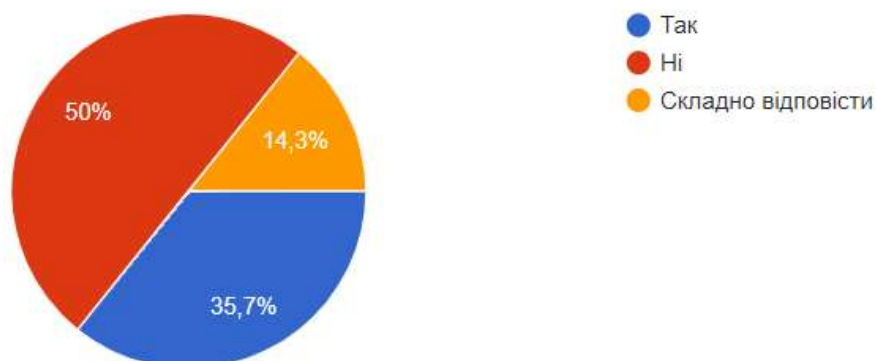
Чи є усі необхідні інформаційні та технічні матеріали для правильного виконання моєї роботи.

14 ответов



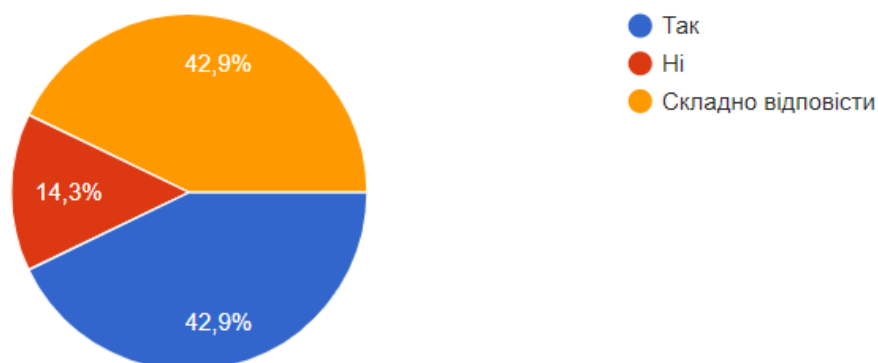
Протягом минулого року у мене на роботі були можливості для навчання і професійного зростання.

14 ответов



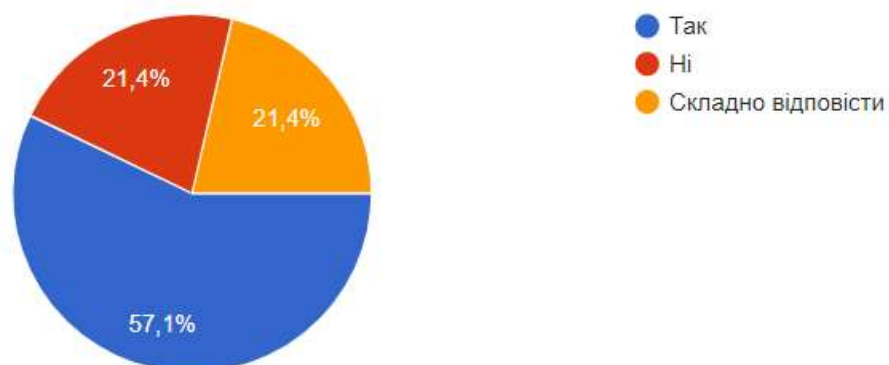
Керівництво компанії допомагає мені, якщо у мене є труднощі

14 ответов



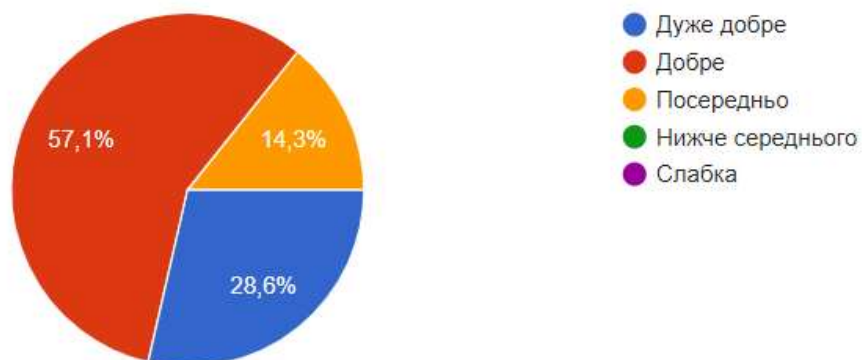
Керівництво компанії вчасно надає мені зворотній зв'язок по ефективності моєї роботи

14 ответов



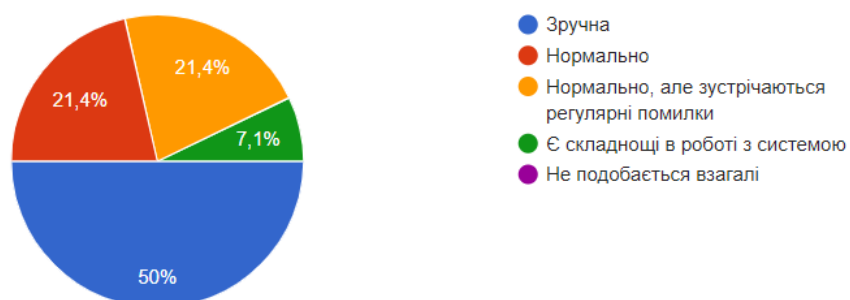
Як ви оцінюєте наявну систему оцінювання персоналу в компанії?

14 ответов



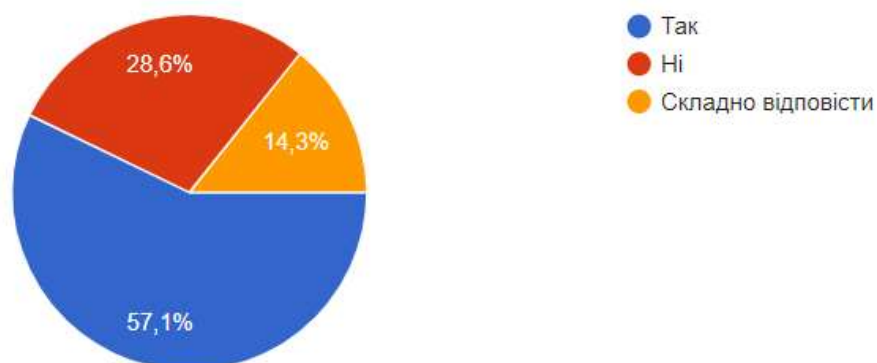
Наскільки зручна для вас робота з CRM-системою?

14 ответов



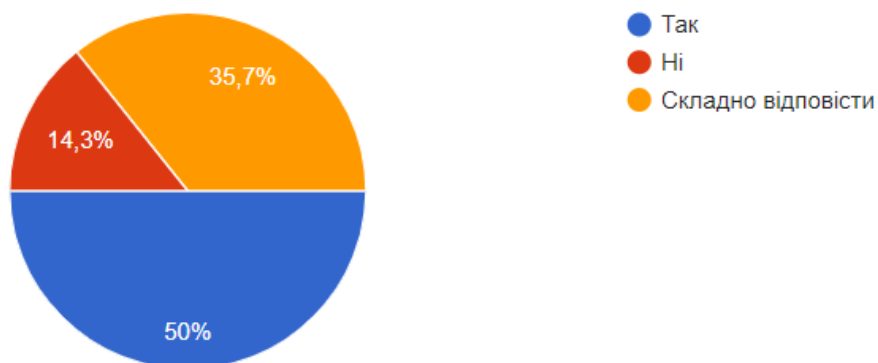
Чи достатньо вам інструментів для відслідкування власної успішності роботи

14 ответов



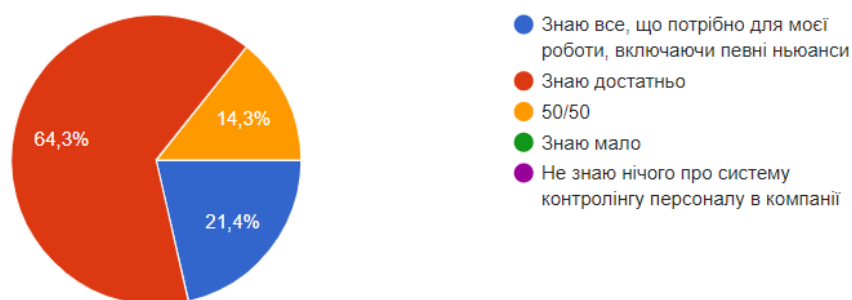
Чи влаштовує вас бонусна система за ваші KPI?

14 ответов



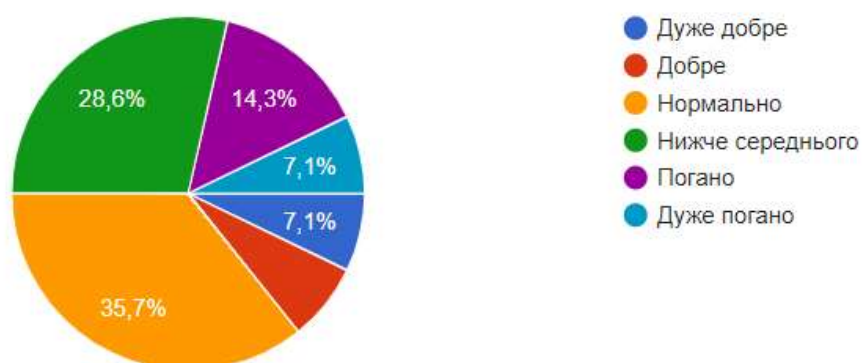
Як добре ви проінформовані про поточну систему контролінгу персоналу в компанії?

14 ответов



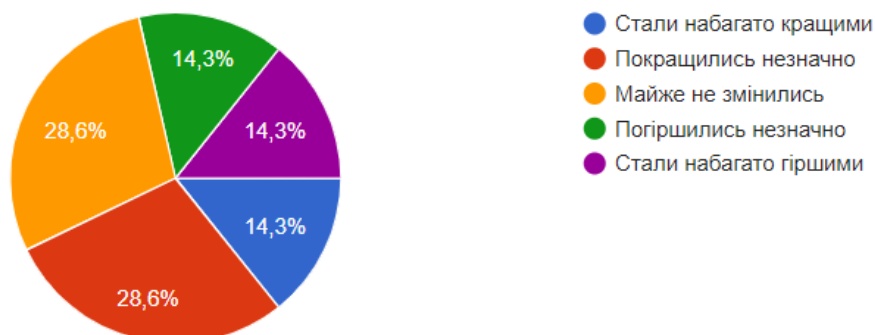
Як ви оцінюєте роботу консультантів з консалтингової агенції Кузниця?

14 ответов



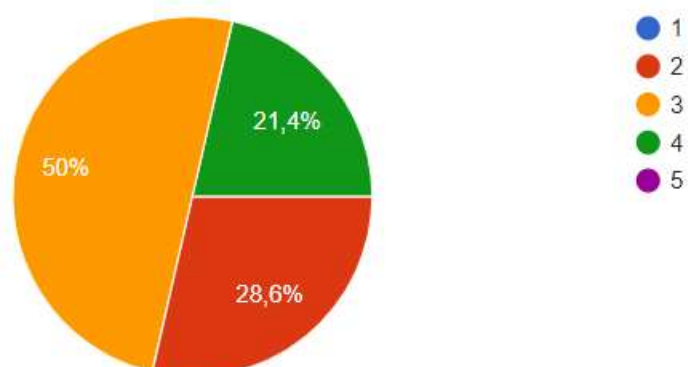
Чи покращились результати вашої роботи під час співпраці з консалтинговою агенцією Кузниця?

14 ответов



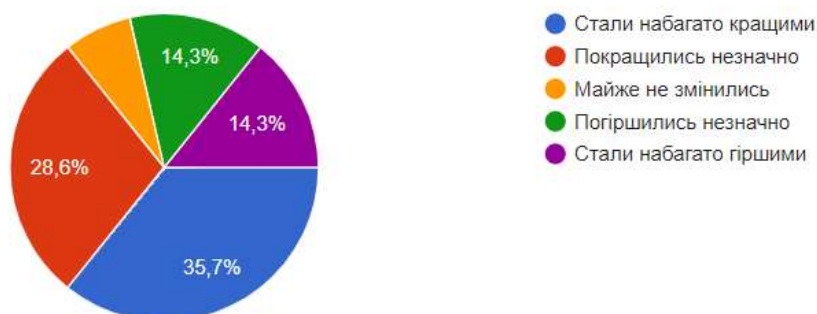
Оцініть ваш ступінь залученості в покращення системи контролінгу персоналу в компанії по шкалі від 5 до 1

14 ответов



Як ви оцінюєте результати вашої роботи з введенням в компанію системи контролінгу персоналу?

14 ответов





метадані

Заголовок

Формування системи контролю персоналу туристичного підприємства.docx

Автор

Науковий керівник

Горбенко

Василик

Підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підкорити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		3
Інтервали		0
Мікропробіли		29
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		112

Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

18391

Вільність слів



КЦ

143790

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Прокрутіть список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтеся посиланнями "Позначити фрагмент" та перетягуйте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадкові схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаїчний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

10 найдовших фраз

Копіювати текст

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КОЛЬКОСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ВІДНОШЕННЯ)	
1	http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/44.pdf	75	0.41 %
2	https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/dissertacija-procenko-na-sajl.pdf	73	0.40 %
3	http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/44.pdf	68	0.37 %
4	http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/44.pdf	63	0.34 %
5	http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/5767/1/%D0%B7%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D1%82%D0%B5%D0%B7_%D0%B4%D0%BE%D0%BE%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%B5%D0%B9.PDF	55	0.30 %

ДОДАТОК В

Тези доповіді “ Система контролінгу як інструмент управління кадровим потенціалом». Актуальні питання економіки, фінансів, менеджменту та права в сучасних умовах: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Рівне, 10 січня. 2023 р. С. 63–65.

Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
«Актуальні питання економіки, фінансів, менеджменту та права в сучасних умовах»

СЕКЦІЯ 13
SECTION 13



МЕНЕДЖМЕНТ
MANAGEMENT

УДК 331

Василик А. В.

к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки
та управління персоналом,

ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

Горбенко Д. Д.

студентка,
спеціальності «Менеджмент персоналу»

ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

СИСТЕМА КОНТРОЛІНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

Більшість сучасних вітчизняних компаній характеризується відсутністю ефективної системи управління персоналом, у зв'язку з чим можна спостерігати доволі низьку продуктивність праці на підприємствах. Один з найкращих варіантів рішень даної проблеми полягає у використанні сучасного інструменту управління трудовим потенціалом – контролінгу персоналу. Саме тому актуальним постає питання аналізу контролінгу як одного з найефективніших інструментів управління персоналом, зокрема питання формування нових та удосконалення існуючих систем контролінгу на підприємствах України.

На нашу думку, визначення наступних авторів є більш повними, оскільки вони розглядають систему контролінгу як інструмент, що регулює функціонування усього підприємства в цілому.

Алекперова Л. В. зазначає, що контролінг – спеціальна саморегулююча система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і включає інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг. [1] К. О. Бужимська [2] вважає, що контролінг – це функціонально відокремлена сфера економічної роботи на підприємстві, пов'язана з реалізацією фінансово-економічної коментуючої функції в управлінні для прийняття оперативних та стратегічних рішень.

Узагальнюючи, можна констатувати, що контролінг персоналу – це система, що використовується для контролінгу кадрової політики підприємства, регулювання нечітко заданих процесів, оцінювання фактичного стану показників організації для подальшого виключення зловживання, прорахунків, помилок та відхилень як на сьогодні, так і в майбутньому. У випадку відхилень від чітко заданих показників, необхідно вживати заходи рекомендаційного характеру. Сукупно дані підходи формують систему роботи, яка описана на рисунку 1.



Рис. 1. Схема діяльності контролінгу персоналу

Джерело: складено авторами на основі [3]

Для більш змістовного розкриття поняття контролінгу персоналу, варто також розглянути його функції, що описані в таблиці 1.

Таблиця 1

Основні функції контролінгу персоналу

Функція	Значення
Планування	Складання плану праці на конкретний період, встановлення планових показників
Аналіз	Оцінка планових трудових показників, діагностика їх динаміки, виявлення слабких місць
Мотивація	Застосування мотивуючих стимулів для покращення ефективності праці
Координація	Узгодження різних інформаційних потоків, що впливають на процес прийняття рішень
Контроль	Перевірка дотримання та виконання планових показників

Джерело: складено авторами на основі [4]

На основі аналізу вищевикладеної інформації, можна виокремити наступні завдання системи контролінгу персоналу: створення нормативної бази для прогнозування розвитку фірми; сприяння розробникам стратегічних планів у визначенні цілей організації та напрямків розвитку; координація робіт з планування і складання бюджетів; участь у визначенні кількісних і якісних параметрів роботи підприємства на стратегічний період; узгодження проміжних цілей і планів та складання загальних стратегічних планів [5, с. 47 – 48].

Висновки. Основною метою контролінгу персоналу є інформаційно-аналітичне забезпечення ухвалення ефективних управлінських рішень у сфері управління персоналом, спрямоване на оптимальне використання та нарощування наявного потенціалу для забезпечення досягнення цілей підприємства. Система контролінгу персоналу являє собою дієвий інструмент управління, спрямована на підтримку, обґрунтування та підвищення ефективності управлінських рішень у сфері

**Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
«Актуальні питання економіки, фінансів, менеджменту та права в сучасних умовах»**

управління персоналом, і забезпечує досягнення цілей підприємства, гнучкість і адаптивність системи управління персоналом. Реалізація цілей і завдань контролінгу забезпечує підвищення конкурентоспроможності організації за рахунок найбільш ефективного використання персоналу. Отже, система контролінгу є дійсно ефективним інструментом в управлінні кадровим потенціалом.

Список літератури

1. Алекперова Л. В. Контролінг персоналу як ефективний механізм управління трудовим потенціалом підприємств АПК. *Економіка харчової промисловості*. 2010. № 4. С. 33-37
2. Бужимська К. О., Царук І. М. Формування та розвиток системи контролінгу на промислових підприємствах. *Тези II Міжнародної науково-практичної конференції з проблем вищої освіти і науки Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу»* 4-5 листопада 2021. Житомир. С.142.
3. Ценклер Н. І. Методичні підходи до формування моделі кадрового контролінгу. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2015. Вип. 1 (45). Т. 2. С. 269 – 272.
4. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Науково-практичні засади впровадження контролінгу персоналу на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2019. № 10.
5. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Науково-практичні засади впровадження контролінгу персоналу на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2019. № 10.