

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет податкової справи, обліку та аудиту
Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

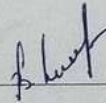
на тему «Управління персоналом підприємства на засадах контролінгу»
за матеріалами ТОВ «Львівенергозбут»

Здобувачки вищої освіти другого (магістерського) рівня

II курсу, групи ЕМУ – 22-1

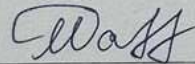
спеціальності 051 Економіка,

освітня програма «Управління бізнес-процесами
на підприємстві»



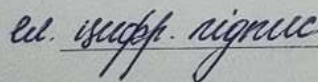
Лялюцької Вікторії Олегівни

Науковий керівник



Марченко Ольга
Іванівна,
к.е.н., доцент

Керівник освітньо-
професійної програми



Бодров Володимир
Григорович, д.е.н.,
професор

Допущено до захисту за рішенням
кафедри економіки, підприємництва та
бізнес-адміністрування,
протокол від 22.12.2023 № 3

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та бізнес-адміністрування



Слосарева Л.В., д.е.н., професор

Ірпінь – 2024

Регистрація № 07

17.01.2024

(дата)

Маши

(підпис відповідальної особи)

Результати перевірки

до захисту

(до захисту, на доопрацювання)

16.01.24

(дата)

Маши

(підпис)

Результат захисту

82 4B

(оцінка)

31.01.2024

(дата)

(підпис)

Голова ЕК:

Маши

(підпис)

Филлок Г.М., д.е.н., професор

Заступник голови ЕК

ел. ишфр. підпис

(підпис)

Лазебник Л.Л., д.е.н., професор

Члени комісії:

ел. ишфр. підпис

(підпис)

Бодров В.Г., д.е.н., професор

Слюсарева

(підпис)

Слюсарева Л.В., д.е.н., професор

Секретар комісії

Маши

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 16:05:56 19.02.2024

Назва файлу з підписом: Диплом_Лялюцька В.О._ЕМУ-22-1.pdf.p7s
Розмір файлу з підписом: 1.4 МБ

Назва файлу без підпису: Диплом_Лялюцька В.О._ЕМУ-22-1.pdf
Розмір файлу без підпису: 1.4 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: БОДРОВ ВОЛОДИМИР ГРИГОРОВИЧ
П.І.Б.: БОДРОВ ВОЛОДИМИР ГРИГОРОВИЧ
Країна: Україна
РНОКПП: 1901219816
Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 11:53:12 19.02.2024
Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"
Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000B4C0EB0014197804
Тип носія особистого ключа: Незахищений
Алгоритм підпису: ДСТУ-4145
Тип підпису: Удосконалений
Тип контейнера: Підпис та дані в одному файлі (CAAdES enveloped)
Формат підпису: З повними даними ЦСК для перевірки (CAAdES-X Long)
Сертифікат: Кваліфікований

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 13:45:46 17.02.2024

Назва файлу з підписом: ДИПЛОМ_лялюцька.pdf.asice
Розмір файлу з підписом: 1.2 МБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису: ДИПЛОМ_лялюцька.pdf
Розмір файлу без підпису: 1.4 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: ЛАЗЕБНИК ЛАРИСА ЛЕОНІДІВНА

П.І.Б.: ЛАЗЕБНИК ЛАРИСА ЛЕОНІДІВНА

Країна: Україна

РНОКПП: 2488704847

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 13:45:46 17.02.2024

Сертифікат виданий: АЦСК АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Серійний номер: 248197DDFAB977E504000000EE561A01F0046704

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Удосконалений

Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)

Формат підпису: З повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2023.12.21 13:00

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ				
1. Зміст випускної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій)	від 0 до 25	18		16.01.24 Марченко О.І. Wash
2. Дотримання вимог щодо оформлення	від 0 до 5	4		
3. Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	від 0 до 5	5		
4. Рецензент	від 0 до 5	5		
5. Передзахист (якість та повнота представленого матеріалу, рішення щодо балів залишається за комісією)	від 1 до 10	9		
РАЗОМ БАЛІВ*	від 0 до 50	41		Wash
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 10	8		[Signatures]
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	3		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	20		
4. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	10		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	41		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	82		[Signatures]

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

ЄКТС

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
82	B	4	31.01.2024	[Signatures]
Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою		
90-100	A	5 (відмінно)		
80-89	B	4 (добре)		
70-79	C			
60-69	B			
50-59	E	3 (задовільно)		
35-49	CX	2 (незадовільно)		

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економічної безпеки
та митної справи,

Кафедра економіки, підприємництва
та економічної безпеки

Спеціальність 051 Економіка

Освітньо-професійна програма

«Управління бізнес-процесами на підприємстві»

Затверджую

Завідувач кафедри



Л.В.Слюсарєва

Завдання на випускню кваліфікаційну (дипломну) роботу здобувачу вищої освіти

Лялюцькій Вікторії Олегівні

1. Тема випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи

«Управління персоналом підприємства на засадах контролінгу»

Затверджена наказом ректора від 15 грудня 2022 р. № 1291

2. Строк здачі закінченої роботи 20 січня 2024 р.

3. Цільова установка: виявлення шляхів покращення управління персоналом підприємства на засадах контролінгу.

Мета роботи: обґрунтування напрямів удосконалення засад контролінгу, який використовується в процесі управління персоналом підприємства, надання відповідних рекомендацій та доведення їх економічної ефективності.

Об'єкт дослідження: процес управління персоналом на підприємстві.

Предмет дослідження: теоретико – методичні засади та практичні рекомендації щодо процесу управління персоналом підприємства на засадах контролінгу.

База дослідження: ТОВ «Львівенергозбут».

4. Вихідні дані до роботи складають звітність підприємства за 2020-2022 рр., інтернет-ресурси, навчальні посібники, монографії та наукові статті в періодичних економічних виданнях.

5. Перелік графічного матеріалу: 11 таблиць, 5 рисунків.

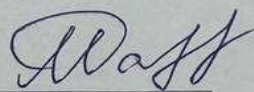
6. Зміст випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи (перелік питань за кожним розділом): РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ; 1.1. Основні складові процесу управління персоналом підприємства та особливості його здійснення в сучасних умовах; 1.2. Поняття та методика реалізації контролінгу в управлінні персоналом. РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «ЛЬВІВЕНЕРГОЗБУТ»); 2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «Львівенергозбут»; 2.2. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства; 2.3. Контролінг персоналу ТОВ «Львівенергозбут». РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ; 3.1. Заходи щодо удосконалення системи управління персоналом на засадах контролінгу; 3.2. Напрями впровадження інноваційного управління персоналом як фактор підвищення ефективності діяльності на ТОВ «Львівенергозбут».

7. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Вибір теми дипломної роботи, затвердження плану виконання роботи	09.12.2022 р.	09.12.2022 р.
2.	Опрацювання літературних джерел за напрямком дослідження	03.03.2023 р.	03.03.2023 р.
3.	Підготовка теоретичного розділу та подання її керівнику	01.04.2024 р.	01.04.2024 р.
4.	Апробація результатів дослідження теоретичного опрацювання матеріалу (підготовка статті та/або тез доповіді на науковій конференції)	19.05.2023 р.	19.05.2023 р.
5.	Підготовка аналітичного розділу роботи та подання її керівнику	01.09.2023 р.	01.09.2023 р.
6.	Підготовка III розділу дипломної роботи та подання її керівнику	06.10.2023 р.	06.10.2023 р.
7.	Підготовка 100% дипломної роботи та подання її керівнику	01.12.2023 р.	01.12.2023 р.
8.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	14.12.2023 р.	14.12.2023 р.
9.	Попередній захист дипломної роботи	14.12.2023 р.	14.12.2023 р.
10.	Отримання відгуку керівника дипломної роботи	19.01.2024 р.	19.01.2024 р.
11.	Рецензування дипломної роботи	22.01.2024 р.	22.01.2024 р.
12.	Представлення роботи для перевірки на плагіат	15.01.2024 р.	15.01.2024 р.
13.	Захист дипломної роботи	30.01.2024 р. – 01.02.2024 р.	30.01.2024 р. – 01.02.2024 р.

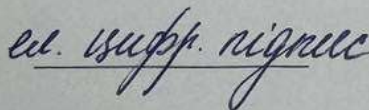
Дата видачі завдання 15 грудня 2022 р.

Керівник випускної
кваліфікаційної (дипломної) роботи



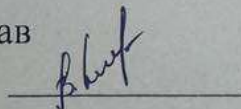
Марченко Ольга
Іванівна, к.е.н.,
доцент

Керівник освітньо-
професійної програми



Бодров Володимир
Григорович,
д.е.н., професор

Завдання до виконання отримав
здобувач вищої освіти



Лялюцька Вікторія
Олегівна

РЕЦЕНЗІЯ
на випускню кваліфікаційну (дипломну) роботу
здобувача вищої освіти групи ЕМУ 22-1
Державного податкового університету

Лялюцької Вікторії Олегівни

на тему: **«Управління персоналом підприємства на засадах контролінгу»**

Успішна діяльність підприємства залежить від багатьох факторів, серед яких одним із найважливіших є наявність системи управління персоналом. Нині питанням управління персоналу приділяється дедалі більше уваги. Керівникам підприємств стає зрозумілим, що ефективна робота і вирішення завдань, які пов'язані з підвищенням конкурентоспроможності підприємства та його стабільного розвитку залежать від такого цінного ресурсу як персонал підприємства. Управління персоналом носить складний та системний характер і займає провідні позиції в загальній структурі управління підприємством.

В теоретичному аспекті автором досліджено наукові підходи до трактування сутності поняття « управління персоналом» та визначено фактори впливу, також розкрито методичні підходи до оцінювання управління персоналом підприємства.

Заслуговує на увагу аналітична частина дипломної роботи, у якій автором здійснено аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Львівенергозбут». Детальна оцінка ефективності управління персоналом підприємства дозволила здобувачі розрахувати показники ефективності персоналу підприємства на засадах контролінгу.

У заключному розділі дипломної роботи запропоновано напрями впровадження інноваційного управління персоналом як фактор підвищення ефективності діяльності на ТОВ «Львівенергозбут».

Визначаючи важливе значення одержаних результатів проведеного дослідження, на наш погляд, необхідно зупинитись на окремих недоліках та дискусійних моментах, які потребують додаткової аргументації, зокрема:

1. Проведений магістром аналіз складових управління персоналом підприємства містить обширну і цікаву інформацію. Однак її цінність знижується досить скромною інтерпретацією отриманих результатів авторкою дипломної роботи.

2. Висновки до кожного розділу дипломної роботи повинні бути більш чіткими та конкретизованими.

Проте, зазначені зауваження мають здебільшого дискусійний характер. Вони не знижують високого ступеня дипломної роботи та не впливають на загальну позитивну оцінку виконаного дослідження.

В цілому випускна кваліфікаційна (дипломна) робота Лялюцької В.О. є завершеним, самостійним дослідженням, відповідає вимогам другого (магістерського) рівня вищої освіти, може бути представлена на захист перед ДЕК та заслуговує "позитивної" оцінки.

Рецензент

(підпис)

В.В. Шабардіна, к.е.н., доцент

Підписальний університет «Чернігівська політехніка»

М.П.

« »

20



Шабардіної Н.В.

Вікторії Лялюцької

М.П. Шабардіна

2023 р.

ВІДГУК

наукового керівника на випускню кваліфікаційну (дипломну) роботу «Управління персоналом підприємства на засадах контролінгу»

Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня

II курсу, групи ЕМУ – 22-1

Лялюцької Вікторії Олегівни

Актуальність теми. В умовах ризику і невизначеності та динамічності зовнішнього середовища все частіше виникають проблеми з прийняттям зважених управлінських рішень. Підґрунтям для прийняття зважених рішень у будь-якій сфері діяльності, у тому числі і соціально-трудовій слугує контролінг. Питання впровадження контролінгу персоналу в діяльність вітчизняних і зарубіжних компаній є актуальним і у зв'язку з їх переходом на міжнародні стандарти якості ISO 9000:2001. Крім того, за умови розгляду контролінгу персоналу як управлінської ідеології вітчизняні і міжнародні компанії матимуть змогу підвищити ефективність управління персоналом. Це обумовлено тим, що контролінг персоналу формує інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень в соціально-трудовій сфері.

Загальна характеристика роботи. Дипломна робота відповідає встановленим методичним вимогам стосовно змісту та оформлення такого виду робіт. Мета роботи, сформовані у ній завдання, об'єкт та предмет дослідження цілком відповідають обраній темі випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи.

Структурно робота складається із трьох логічно сформованих розділів. У першому розділі розкрито основні складові процесу управління персоналом підприємства та особливості його здійснення в сучасних умовах; визначено поняття та методику реалізації контролінгу в управлінні персоналом. У другому розділі проведено аналіз ефективності управління персоналом на засадах контролінгу за матеріалами ТОВ «Львівенергозбут». Третій розділ присвячено обґрунтуванню напрямів удосконалення напрямів впровадження інноваційного управління персоналом як фактор підвищення ефективності діяльності на ТОВ «Львівенергозбут».

До недоліків в роботі слід віднести:

1. Обґрунтовуючи актуальність обраної теми дослідження, автор цілком слушно робить посилання на наукові доробки вчених, але, разом з тим, здобувачка не робить посилання після прізвища вченого на список використаних джерел.

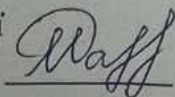
2. В розділі 3. доцільно було б економічно обґрунтувати запропоновані заходи щодо удосконалення системи управління персоналом на засадах контролінгу.

Наукова і практична значимість роботи. Практичне значення отриманих результатів наукового дослідження обумовлюють доцільність їх подальшого використання у практичній діяльності ТОВ «Львівенергозбут».

Рівень підготовки студента дав можливість самостійно опанувати різні інформаційні джерела, використати їх в своїй роботі та зробити обґрунтовані висновки. Оригінальність роботи становить – 96,51 %.

Відношення студента до виконання та загальна оцінка роботи. В цілому, треба відмітити, що випускна кваліфікаційна (дипломна) робота Лялюцької В.О. є завершеною змістовною працею, яка відповідає вимогам другого (магістерського) рівня вищої освіти та може бути рекомендована до захисту на ДЕК з позитивною оцінкою.

Керівник випускної кваліфікаційної
(дипломної) роботи



О.І. Марченко, к.е.н., доцент

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ	8
1.1. Основні складові процесу управління персоналом підприємства та особливості його здійснення в сучасних умовах.....	8
1.2. Поняття та методика реалізації контролінгу в управлінні персоналом..	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «ЛЬВІВЕНЕРГОЗБУТ»)..	18
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «Львівенергозбут».....	18
2.2. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства.....	26
2.3. Контролінг персоналу ТОВ «Львівенергозбут».....	30
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ	37
3.1. Заходи щодо удосконалення системи управління персоналом на засадах контролінгу.....	37
3.2. Напрями впровадження інноваційного управління персоналом як фактор підвищення ефективності діяльності на ТОВ «Львівенергозбут».....	42
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49

ВСТУП

Актуальність дослідження. В сучасних умовах професійно підібраний персонал та правильне управління ним – запорука прогресивного розвитку підприємства. Управління персоналом, безпосередньо впливає на процес організації управління та в майбутньому принесуть відповідний позитивний результат. Управління персоналом на засадах контролінгу формує систематично-організаційний процес відтворення та ефективного використання потенціалу, який є основою успішного функціонування підприємства в сучасних реаліях. За рахунок ефективного використання і управління персоналу, впровадження оптимальної стратегії забезпечується конкурентоспроможність підприємства. Нині актуальними залишається питання щодо формування системи ефективного управління персоналом підприємства на засадах контролінгу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемами формування теоретичних та практичних засад системи управління персоналом досліджували науковці, серед яких: Водолажська Т. О., Войчак А. В., Володін С. А., Гамаль А. М., Гудзинський О. Д., Ковальов Г. Д., Криворучко О. М., Мігус І. П., Сівашенко Т. В., Смірнов О. О., Чекамова О. І., Черненко С. А., Чикуркова, А. Д. та інші. Водночас вивчення наукових джерел та узагальнення праць дослідників вказує, що питання системи управління персоналом підприємств недостатньо досліджені. Зокрема існує необхідність розробки низки нових підходів до формування управління персоналом на засадах контролінгу.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є обґрунтування напрямів удосконалення засад контролінгу, який використовується в процесі управління персоналом підприємства, надання відповідних рекомендацій та доведення їх економічної ефективності.

Виходячи з мети необхідно вирішити наступні **завдання:**

- розглянути основні складові процесу управління персоналом підприємства та особливості його здійснення в сучасних умовах;
- визначити поняття та методику реалізації контролінгу в управлінні персоналом;
- дослідити загальну характеристику господарської діяльності ТОВ «Львівенергозбут»;
- зробити оцінку ефективності управління персоналом підприємства;
- проаналізувати контролінг персоналу ТОВ «Львівенергозбут»;
- визначити заходи щодо удосконалення системи управління персоналом на засадах контролінгу;
- дослідити напрями впровадження інноваційного управління персоналом як фактор підвищення ефективності діяльності на ТОВ «Львівенергозбут».

Об'єктом дослідження випускної (кваліфікаційної) роботи є процес управління персоналом на підприємстві.

База дослідження - ТОВ «Львівенергозбут».

Предметом дослідження є теоретико – методичні засади та практичні рекомендації щодо процесу управління персоналом підприємства на засадах контролінгу.

Методи дослідження. У процесі дослідження системи управління персоналом підприємства на засадах контролінгу застосовувалися: системний підхід, методи економічного і статистичного аналізу, групування, графічного моделювання організаційних структур, експертної оцінки. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема, фінансової звітності підприємства. Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних науковців, які присвячені проблемам управління персоналом підприємства та засадах контролінгу.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ

1.1. Основні складові процесу управління персоналом підприємства та особливості його здійснення в сучасних умовах

Рушійною силою прогресу, важливим стратегічним ресурсом та найбільшою цінністю підприємства незалежно від виду її діяльності та форми власності являється персонал. Ефективне управління персоналом розширює можливості підприємства, виводить його на новий конкурентоспроможний рівень, забезпечує сталий розвиток [1].

Практика діяльності сучасних підприємств дозволяє визначити, що прийшов той час, коли керівники розглядають персонал підприємства як важливий ресурс, без якого неможливо забезпечити ефективність та конкурентоспроможність підприємства. «Людський чинник зараз стає стратегічним чинником та одним з найважливіших засад виживання підприємства в нестабільних умовах розвитку ринкових економічних відносин» [10]. Багато науковців вважають, що управління персоналом – це така комплексна наука про організаційні та економічні, адміністративно-управлінські, правові, групові, технологічні та особистісні чинники, способи і методи впливу на персонал підприємства для зростання ефективності в досягненні його цілей [7].

На думку науковця Сівашенко Т. В., управління персоналом – це системно організований процес відтворення та ефективного використання всіх кадрів організації, які направлені на досягнення поставленої мети [12].

Вчений Гамаль А. М. вважає, що «управління персоналом - це багатогранний та винятково складний процес, який розглянутий як система, яка включає ряд підсистем (підбір і наймання, маркетинг і планування, навчання, мотивація і стимулювання персоналу, оцінка і розвиток). Оскільки вся дана система здійснюється в процесі виконання відповідних дій, то вона

припускає не тільки формування мети і основних напрямків роботи з персоналом, але й засобів, форм, методів їхнього ефективного здійснення [4].

Наведені вище твердження розкривають сутність такого поняття як «управління персоналом» - виду діяльності, який спрямований на керівництво людьми з метою реалізації проектів підприємства. При цьому максимальний ракурс робиться на організаційно-економічні, адміністративно-управлінські та соціальні чинники впливу на персонал щодо ефективної діяльності підприємства і зростання його конкурентоспроможності на ринку.

Система управління персоналом підприємства забезпечує надбання, отримання й акумулювання знань персоналом та є базисом для їх професійної реалізації. Це формує передумови для впровадження сучасної інноваційної діяльності, адже знання персоналу перетворюються у власний інтелектуальний капітал підприємства. У сучасному світі ризику та непередбачуваності доступними є безліч варіантів професійного розвитку працівників: від звичайного підвищення кваліфікації з відривом від виробництва до застосування популярних нині процедур коучингу, тренінгів та модерації.

В умовах глобалізації завданням підприємства – є забезпечення зростання конкурентоспроможності в сучасних умовах ринкового господарювання.

Основною метою системи управління персоналом є забезпечення ефективної роботи з організації людського потенціалу та усунення недоліків за такими критеріями: задоволеність працівників, виконавчість, довгострокова відсутність, плинність, прогули, кількість конфліктів, кількість скарг, кількість нещасних випадків, стабільність, прозорість [4].

На формування персоналу та підвищення його конкурентних переваг з різною силою, спрямованістю та інтенсивністю впливають як внутрішні фактори, які пов'язані з особливостями трудового потенціалу особистості, так і різноманітні зовнішні фактори, які діють за межами індивіда на мікро-, мезо, макрорівнях. В результаті позитивного або негативного впливу тих чи інших

факторів конкурентоспроможність персоналу стихійно чи цілеспрямовано змінюються (нарощуються чи зникають), приводячи до багатовекторності процесу розвитку конкурентних переваг персоналу в цілому. Виходячи з такого підходу, зростання конкурентоспроможності персоналу розглядається в якості результуючої суми векторів від дії сукупності внутрішніх факторів (на рівні особистості) і зовнішніх факторів (поза межами індивіда) [8, с. 74].

Розглянемо аспекти управління персоналом (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

Ключові аспекти управління персоналом підприємства

<i>Назва</i>	<i>Характеристика</i>
Рекрутинг та підбір	Ретельний процес рекрутингу і підбору персоналу є вагомим етапом управління персоналом. Залучення талановитих і досвідчених працівників, які відповідають вимогам посад і мають відповідні навички й кваліфікацію.
Орієнтація і навчання	Новоприйняті працівники проходять орієнтацію та навчання, це допомагає забезпечити єдність у роботі персоналу та його згуртованість.
Розвиток кадрів	Надання можливості для професійного розвитку своїм працівникам. Це включає тренінги, семінари, курси та можливість отримання вищої освіти. Розвиток кадрів допомагає персоналу розвиватися, вдосконалювати свої навички та просуватися по службі.
Мотивація та заохочення	Стратегія управління персоналом включає систему мотивації та заохочення працівників, а саме: фінансові стимули; системи преміювання; можливість кар'єрного росту; визнання досягнень та інші форми винагород, стимулювання.
Комунікація та зворотний зв'язок	Забезпечення можливості для висловлення пропозицій, зауважень і отримання зворотного зв'язку сприяє покращенню роботи підприємства.
Розподіл обов'язків та координація	Чітко визначені ролі та обов'язки працівників, а також забезпечується їх ефективну координація. Це допомагає уникнути дублювання роботи, забезпечити плавну роботу підприємства та підвищити продуктивність персоналу
Ретеншн та догляд за персоналом	Збереження і догляд за персоналом є вагомим аспектом стратегії управління. Створення сприятливих умов роботи, забезпечується баланс між роботою і особистим життям, виявляється інтерес до потреб та проблем працівників.

Джерело: систематизовано автором за даними [8; 10;12]

Також на підприємстві необхідно розуміти, що стратегія управління персоналом повинна бути гнучкою і враховувати специфіку бізнесу, а також потреби й очікування споживачів.

В умовах кризових явищ української економіки процес управління персоналом є одним із найбільш вагомих аспектів функціонування підприємства, який сприяє зростанню ефективності системи управління та підвищенню рівня його доходності, економічного розвитку і конкурентоспроможності. За таких обставин одним з основних завдань управлінського персоналу підприємств є формування ефективної системи управління персоналом як передумови збільшення продуктивності праці, раціонального використання трудового персоналу, налагодження функціонування і економічного розвитку підприємств.

В повоєнний період ефективне управління персоналом стає особливо вагомим для успішного відновлення та розвитку підприємств після одержання перемоги. Нижче наведені декілька заходів, що були розроблені для сприяння зростанню ефективності управління персоналом у повоєнний період:

1. Оцінка потреб: необхідно зробити оцінку поточних та майбутніх потреб у персоналі. Визначити головні функції та компетенції, які необхідні для відновлення і розвитку підприємства. Це допоможе уникнути недостатньої кількості персоналу.

2. Планування заміщення втрат: необхідно врахувати втрати персоналу, що виникли внаслідок військових дій, і розробити план заміщення вакансій. Визначити стратегії для привертання нових талантів та збереження існуючих співробітників.

3. Професійний розвиток: забезпечити навчання та розвиток персоналу, щоб підвищити їхню компетентність та адаптуватися до нових вимог. Надати можливості для отримання нових навичок та кваліфікації, організувати тренінги і семінари.

4. Залучення ветеранів: ветерани можуть мати цінний досвід та навички, які можуть бути корисними для підприємства. Необхідно розробити програму

залучення ветеранів до роботи на підприємстві та сприяти їхньому професійному розвитку.

5. Комунікація та взаємодія: забезпечення відкритою та ефективною комунікацією між управлінням та персоналом. Необхідно регулярно інформувати співробітників про важливі зміни, роз'яснювати стратегію та цілі організації. Сприяти взаємодії між різними відділами та рівнями.

6. Мотивація та винагорода: встановити систему мотивації та винагород, що стимулює високу продуктивність та досягнення цілей. Також необхідно обов'язково розглянути можливість введення премій, бонусів або інших стимулів за внесок у відновлення підприємства.

7. Турбота про добробут персоналу: приділення уваги до добробуту персоналу, забезпечення безпечних та здорових умов праці. Також необхідне впровадження програми психологічної підтримки для працівників, які можуть страждати від психологічних наслідків воєнного періоду.

8. Моніторинг та оцінка: можна встановити систему моніторингу та оцінки ефективності стратегії управління персоналом. Регулярний аналіз результатів, допоможе виявити проблемні області та внести корективи до стратегії, де це необхідно. Ці заходи допоможуть підвищити ефективність управління персоналом підприємства в повоєнний період і сприятимуть його стабільному відновленню та розвитку.

Отже, враховуючи воєнний та післявоєнний період, управління персоналом набуває особливого значення для успішного відновлення та розвитку підприємств. Рекомендовані заходи, такі як оцінка потреб у персоналі, планування заміщення втрат персоналу, професійний розвиток, залучення ветеранів, мотивація та винагорода, покращення комунікації з персоналом, турбота про добробут персоналу, а також систематичний моніторинг і оцінка допоможуть забезпечити успішну перспективу підприємства у повоєнний період.

1.2. Поняття та методика реалізації контролінгу в управлінні персоналом

Формування ефективної системи управління персоналом підприємства є однією з найбільших проблем сучасного менеджменту. Персонал є цінним ресурсом, який забезпечує конкурентну перевагу на ринку праці. Звідси виникає потреба турботи про склад і розвиток персоналу. У той же час щодо визначення ефективності системи управління персоналом важко знайти універсальні рішення, оскільки її доцільно оцінювати насамперед щодо конкретного підприємства в галузі.

Ефективність управління персоналом тісно пов'язана з наданням повної, точної та своєчасної інформації про стан людського потенціалу, його динаміку, кваліфікацію, стаж, ділову активність. Саме тому ключовим напрямком контролінгу є контролінг персоналу, структурно та функціонально вбудований у загальну систему управління підприємством. Ефективність управління персоналом в контексті складної і багатогранної теорії організаційної ефективності є дискусійною щодо вибору критеріїв її визначення. Рішення цієї проблеми слід шукати у контролінгу. Єдиного розуміння цього поняття серед науковців немає. Дослідники сходяться лише в тому, що ототожнювати контролінг з контролем ніяк можна, так як англійське дієслово «to control» перекладається не тільки як «контролювати», а й як «керувати», «регулювати».

Контролінг – це функціональний відокремлений напрям економічної роботи на підприємстві, що пов'язаний з реалізацією економічної функції в менеджменті для прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень [12].

Контролінг – це концепція ефективного управління економічним об'єктом з метою забезпечення його сталого та тривалого існування в постійно змінюваному і непередбачуваному середовищі [2].

Контролінг персоналу являється одним із сучасних напрямів зростання ефективності системи управління людськими ресурсами. На думку науковця Р.Брамземанна, у сферу діяльності контролінгу персоналу входить розроблення та надання інструментів для забезпечення стратегічного і оперативного потенціалу продуктивності праці на підприємстві [3]. Р. Бюнер визначає контролінг персоналу як координацію планування, управління та контролю економічних процесів персоналу на економічний успіх підприємства в майбутньому періоді [22].

Таким чином, можна зазначити, що контролінг персоналу – це інструмент управління, який надає змогу більш результативно реалізовувати кадрову функцію в управлінні підприємства для досягнення оперативних та стратегічних цілей за допомогою забезпечення підтримки, координації й оптимізації як всієї системи управління людським потенціалом, так і окремих сфер управління.

Головна ціль контролінгу персоналу полягає в створенні механізму з координації і оптимізації діяльності в системі менеджменту персоналу в мінливих умовах функціонування підприємства. Залежно від рівня розвитку підприємства і її цільових потреб економічною метою контролінгу підприємства і його підсистеми управління персоналом можуть бути наступні: зростання обсягів виробництва і продажів, збільшення прибутковості, підвищення конкурентоспроможності, зростання вартості бізнесу. Також ціллю контролінгу персоналу є створення системи своєчасного забезпечення управління підприємств повною та достовірною інформацією, яка необхідна для прийняття управлінських рішень, які дозволяють збільшити адаптаційні функції підприємства в умовах зростаючих тенденцій зовнішніх і внутрішніх змін.

Контролінг персоналу розглядається як інноваційний інструмент, що найбільш затребуваний в термін переходу до інформаційного суспільства, який спрямований на зростання якості управлінських рішень з певним акцентом на взаємозв'язку знань, процесів та підприємства. Контролінг

забезпечує зростання кваліфікації як керівництва, так і всіх працівників підприємства, оскільки мотивує застосовувати нові методи, інноваційні знання, нововведення для вирішення поставлених перед бізнесом проблем. Виходячи з узгодженого погляду вчених та практиків щодо головної мети та спрямування контролінгу на зростання ефективності діяльності людського потенціалу, об'єктом контролінгу повинні бути процеси управління персоналом, витрати на персонал і людські ресурси безпосередньо. У контексті вищенаведеного вибору об'єкта контролінгу підприємства, його суб'єктами слід визначити служби і підрозділи, що на базисі сформованого механізму інструментів й методів формують систему управлінських рішень, які спрямовані на зростання ефективності діяльності людського потенціалу.

Практичне застосування системи та інструментарію контролінгу персоналу сприяє підвищенню якості та ефективності діяльності не тільки окремих ланок, підрозділів і служб підприємства, а й всієї системи в загальному, відкриваючи великі конкурентні переваги перед тими, хто контролінгу не використовує в цих умовах. Це інструмент результативного управління персоналом, головною метою якого є встановлення відповідних характеристик і показників для визначення результатів процесу управління персоналом підприємства.

Оскільки контролінг персоналу може забезпечувати зростання ефективності підприємства, а універсальної системи показників оцінки такої залежності немає, науковцями було проведене опитування 270 власників підприємств з кількістю працюючих понад 50 осіб на предмет впливу ефективності праці й ефективності діяльності підприємства. Необхідно відмітити, що із загальної кількості опитаних 60% є власниками понад 5 років і тільки 1,7% – менше року. Даний підхід до формування вибірки є, на наш погляд, виправданим, тому що, як свідчить практика, саме відповідні керівники найчастіше приймають такі рішення щодо координації системи менеджменту, достатньо добре відповідають потребі в інформаційно-аналітичній базі, мають прямий або опосередкований вплив на зміну

управлінських структур, в тому числі впровадження контролінгу персоналу підприємства.

Поступове усунення порушень у функціях контролінгу персоналу підприємства, як правило, з використанням найсучасніших інструментів показано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Агреговані функції контролінгу персоналу

Назва	Характеристика
Оптимізація працевлаштування персоналу	Ознайомлення персоналу з цілями та стратегією підприємства. Планування зайнятості, внутрішній і зовнішній набір персоналу, рух персоналу підприємства, ефективні форми працевлаштування працівників. На цьому етапі здійснюється аналіз методик вибору, оцінка технологій підбору кандидатів та зворотній зв'язок.
Організування праці	Розробка організаційної структури, що дозволяє збільшити ефективність праці, способи рівного розподілу праці між посадами, персоналом, видами діяльності, картки навантаження, динамічний в часі розподіл змінних завдань
Здобування компетентностей та їх використання	Ідентифікація наборів компетентностей, які потрібні для підприємства. Підвищення кваліфікації персоналу, залучення молодих співробітників, випускників ЗВО. Мета визначення рівня відповідності між вимогами посади і тим, як відповідають цим вимогам працівники.
Оцінювання вмінь та ефективності праці	Вибір методів оцінки працівників згідно специфіки їх роботи. Проектування інструментів оцінювання та періодичне тестування рівня та обсягу використання компетентностей та ефективності роботи. Прив'язка системи оцінки до потреб підвищення кваліфікації та мотивації персоналу.
Формування середовища праці	У вузькому розумінні включає всі компоненти матеріального середовища (безпека та охорона праці), у широкому розумінні та нематеріальні (клімат, робоча атмосфера, міжособистісні відносини, організаційна культура).
Мотивування	Здійснюється пошук раціональних систем оплати праці, а також проводиться розподіл працівників на групи, залежно від рівня їх робочих досягнень. Важливе значення відіграють моральні та психологічні аспекти, тобто задоволеність працівника роботою та атмосферою у колективі.
Демократизація управління	Сфера застосування, форми і способи, що можуть бути та використані в значній мірі залежать від типу організація і виду діяльності. Найбільший перелік і різноманітність форми участі можуть мати місце на великих підприємствах.

Джерело: розроблено автором за даними [13]

Налагодження якісної системи управлінського контролю є однією з невід'ємних умов підвищення ефективності та розвитку інноваційної діяльності українських підприємств у конкурентноздатному ринковому середовищі. Спеціально створена система контролю персоналу дасть можливість позбавитися від неблагонадійних осіб вже на першому етапі, а в разі успішного проведення попередньої перевірки виявити та вчасно нейтралізувати загрозу безпеці підприємства [16].

Таким чином, у даному розділі було проаналізовано сутнісну характеристику та особливості системи управління персоналом підприємства. На основі аналізу праць багатьох науковців можна зробити висновок, що на даний момент персонал є ключовим стратегічним ресурсом підприємства в конкурентній боротьбі, а його ефективне використання забезпечує змогу досягнення підприємством поставленої мети. При цьому необхідно відзначити, що персонал є найбільш складним об'єктом управління на підприємстві, оскільки дії персоналу передбачити найважче, продуктивність їх праці може залежати від емоційного стану та інших обставин. Водночас людина здатна до творчого мислення, що і може забезпечувати її унікальність в системі виробничої діяльності.

Окремо проаналізовано контролінг персоналу як один із найважливіших засобів забезпечення стійкості та результативності управління персоналом, запобігання кризових явищ у внутрішньому середовищі підприємства і подолання невизначеності можливої реакції персоналу на зміни зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «ЛЬВІВЕНЕРГОЗБУТ»)

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «Львівенергозбут»

Енергопостачальна компанія ТОВ «Львівенергозбут» – компанія, яка постачає електричну енергію та природний газ. Енергопостачальна компанія створена у 2018 році на виконання вимог Закону України «Про ринок електричної енергії».

ТОВ «Львівенергозбут» – постачальник універсальних послуг для побутових та малих непобутових споживачів на території Львівської області, постачальник електричної електроенергії для споживачів за вільною ціною на території України та постачальник природного газу для усіх категорій споживачів.

Основна діяльність Компанії пов'язана із забезпеченням енергоресурсами:

- постачання електричної енергії споживачам «Універсальної» послуги на території Львівської області;
- постачання електричної енергії за «Вільними цінами» на території України;
- постачання газу на території України.

У 2020 р. ТОВ «Львівенергозбут» змінив організаційну структуру, створивши 8 центрів обслуговування клієнтів (ЦОК) у 23-х містах Львівщини. Усі наші клієнти, а також ті, які бажають ними стати, можуть відвідати наші ЦОК та отримати кваліфіковану відповідь на будь-які питання, які стосуються постачання електроенергії та газу [16].

Відкрито 6 нових сучасних центрів обслуговування клієнтів «Львівенергозбут» у Дрогобичі, Яворові, Городку, Самборі, Червонограді та Пустомитах. У кожному з центрів встановлено термінал електронної черги.

Для оцінки господарської діяльності підприємства проведено комплексний аналіз фінансової звітності за 2020-2022 рр., наданої керівництвом компанії «Львівенергозбут» для ознайомлення. Основні показники наведено на рис. 2.1.

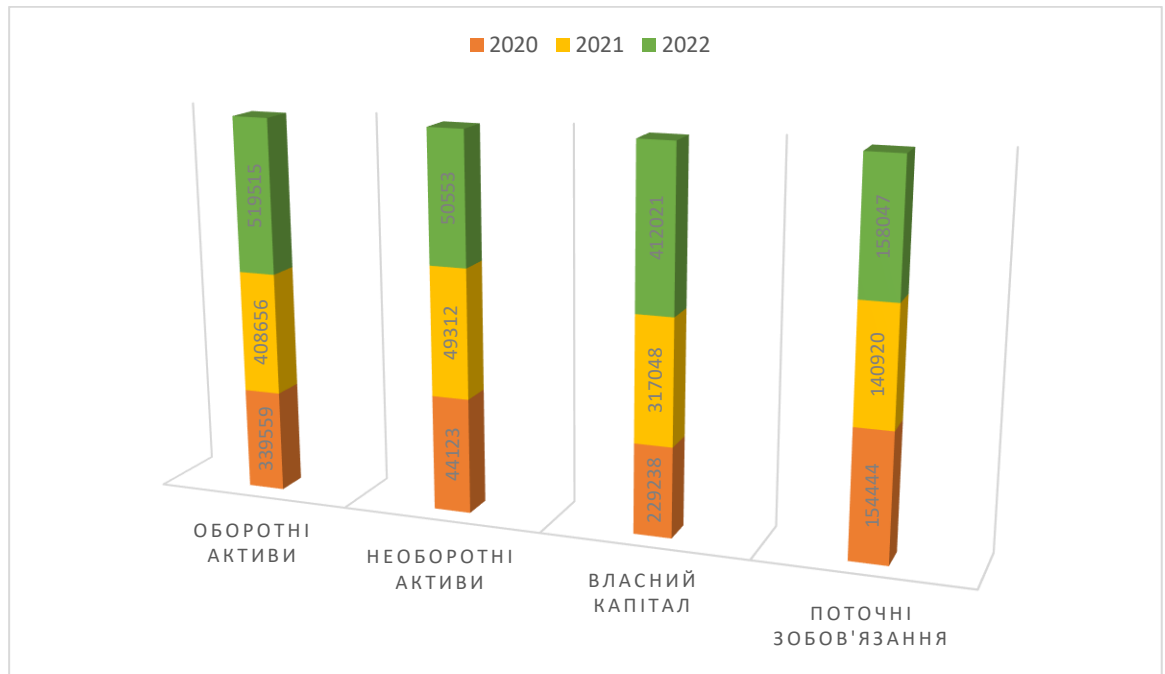


Рис. 2.1. Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Львівенергозбут»

Джерело: побудовано автором за даними [20]

Протягом проаналізованих 2020-2022 рр. вартість оборотних активів підприємства мала загальну динаміку до зростання: у 2021 році порівняно з 2020 роком показник підвищився на 20,35% (69097 тис. грн.), а в 2022 році порівняно з 2021 роком зростання склало 27,21% (110859 тис. грн). У загальному це можна вважати позитивною динамікою, оскільки підприємство «Львівенергозбут» є фінансово стійким та платоспроможним, що є базисом для сталого розвитку.

Щодо необоротних активів, то у 2021 році порівняно з 2020 роком їх вартість збільшилась на 11,81% (тобто на 5189 тис. грн), а у 2022 році порівняно з 2021 роком збільшення склало 2,52 % (тобто 1241 тис. грн).

В зміні власного капіталу компанії «Львівенергозбут» також прослідковується позитивна динаміка до зростання. Так у 2021 році відбувається зростання на 38,42% (або 87810 тис. грн), а у 2022 році – на 29,88% (94973 тис. грн) у порівнянні з 2021 роком.

Поточні зобов'язання не мають динаміки ні до зростання, ні до спаду. У 2021 році спостерігається зниження поточних зобов'язань на 8,92 % (що відповідає 13524 тис. грн). Натомість у 2022 році спостерігається збільшення поточних зобов'язання на 12,24% (17127 тис. грн), в порівнянні із 2021 роком.

За 2021-2022 роки собівартість продукції підвищилась на 13 % (49509 тис. грн) і 10,23 % (43876 тис. грн) відповідно. Адміністративні витрати та витрати на збут значно збільшились, що у підсумки сильно вплинуло на загальний результат діяльності: за 2021 рік щодо 2020 року адміністративні витрати підвищились на 16,34%, за 2022 рік – на 15,86%, а витрати на збут на 18,57% за 2021 рік та на 21,24% за 2022 рік. Структура витрат (тис. грн) в динаміці трьох років зображена на рис. 2.2.

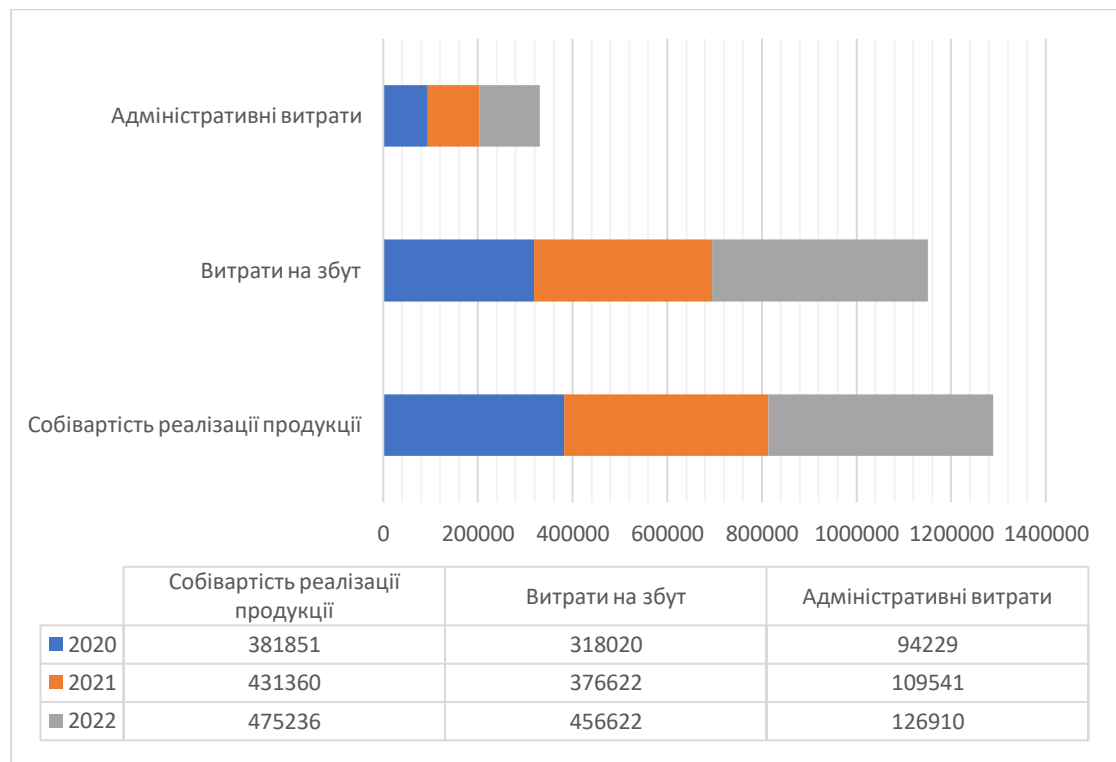


Рис. 2.2. Витрати ТОВ «Львівенергозбут» за 2020-2022 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [20]

Збільшення адміністративних витрат пов'язано із зростанням заробітної плати управлінському персоналу та інших витрат, які пов'язані з оплатою праці (відрядження, добові, компенсація за харчування тощо), зростанням кількості судових справ і, відповідно, витрат на врегулювання спорів та судові витрати, збільшенням витрат на банківське обслуговування кас, організаційні, представницькі витрати та інші господарські витрати з утримання приміщень у належному стані, документообороту тощо.

Проаналізуємо ліквідність та зобов'язання ТОВ «Львівенергозбут». Абсолютну ліквідність забезпечують грошові кошти у національній валюті та поточні фінансові інвестиції. До швидких ліквідних активів (активи, які можуть бути трансформовані у грошові кошти у найближчій перспективі) відноситься дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги, дебіторська заборгованість за розрахунками, інша поточна дебіторська заборгованість. При високому рівні ліквідності обсяг ліквідних активів значно перевищує обсяг поточних зобов'язань. Про незадовільний стан ліквідності підприємства свідчитиме той факт, що потреба в коштах перевищує їхні реальні надходження. Групування активів за рівнем ліквідності наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Активи ТОВ «Львівенергозбут» за рівнем ліквідності

Показники	31.12.2021		31.12.2022	
	тис.грн	Частка, %	тис.грн.	Частка, %
Високоліквідні активи А1	48 869	8,07	31 652	4,76
Середньоліквідні активи А2	527 546	87,18	564 891	84,96
Низьколіквідні активи А3	415	0,07	924	0,14
Неліквідні активи А4	28 313	4,68	67 413	10,14

Джерело: систематизовано автором за даними [20]

Протягом 2022 року в структурі активів ТОВ «Львівенергозбут» основну частку займали середньоліквідні активи, відбулося підвищення даного показника активів у абсолютних сумах, однак, їх частка порівняно з минулим роком знизилася у результаті зростання валюти балансу, також дана зміна пояснюється зміною структури балансу, зростання неліквідних активів з 4,68% - у 2021 році, до 10,14% - у 2022 році.

До числа інших факторів, що впливають на рівень ліквідності ТОВ «Львівенергозбут», можна віднести зниження кінцевих залишків по статті «Гроші та їх еквіваленти» (з 48 869 тис. грн станом на 31.12.2021 р. до 31 652 тис. грн на 31.12.2022 р.). У той же час, протягом звітного року в ТОВ «Львівенергозбут» зросли показники низьколіквідних активів – запасів, з 415 тис. грн до 924 тис. грн. Для уникнення затримки обігових коштів через невчасне погашення дебіторської заборгованості, у підприємства комплексно впроваджуються заходи, які пов'язані з плануванням та контролем розрахунків з дебіторами, проводиться постійний моніторинг виконання договорів, вживаються заходи зі своєчасної оцінки ситуації у взаємовідносинах з контрагентами та оперативного реагування на відхилення у виконанні погашення заборгованості.

Протягом 2022 року певні позитивні зміни мали місце у структурі пасивів ТОВ «Львівенергозбут» (табл. 2.2.).

Зокрема, частка стійких пасивів (власного капіталу) ТОВ «Львівенергозбут» підвищилась з 128 628 тис. грн до 167 055 тис. грн. Однак дані зміни у відсотковому співвідношенні балансу відобразилися як зменшення з 75,44% до 53,79%, що стало наслідком збільшення поточних зобов'язань на 110 690 тис. грн. Однак, звертаючи увагу на дані зміни у стійких пасивах, ТОВ «Львівенергозбут» забезпечує достатній рівень незалежності від зовнішніх джерел фінансування станом на кінець 2022 року.

Іншою динамікою, що спостерігалася протягом звітного періоду у сфері термінів погашення пасивів Компанії є зростання частки довгострокових зобов'язань - з 0,38 % на кінець 2021 року до 1,77% на кінець 2022 року.

Таблиця 2.2.

Пасиви ТОВ «Львівенергозбут» за терміновістю погашення

Показники	31.12.2021		31.12.2022	
	тис.грн	Частка, %	тис.грн.	Частка, %
Термінові зобов'язання П1	456 520	75,44	357 661	53,79
Поточні зобов'язання П2	17 707	2,93	128 397	19,31
Довгострокові зобов'язання П3	2 288	0,38	11 767	1,77
Стійкі пасиви П4	128 628	21,25	167 055	25,13

Джерело: систематизовано автором за даними [20]

Свідченням абсолютної ліквідності балансу ТОВ «Львівенергозбут» вважається одночасне виконання трьох умов, а саме перевищення Високоліквідних активів (А1), Середньоліквідних активів (А2), Низьколіквідних активів (А3) над Терміновими зобов'язаннями (П1), Поточними зобов'язаннями (П2), Довгостроковими зобов'язаннями (П3) відповідно.

Відносні показники ліквідності та фінансової незалежності ТОВ «Львівенергозбут» відображено на рис. 2.3.

Зокрема, коефіцієнт абсолютної ліквідності (показує здатність ТОВ «Львівенергозбут» покривати свої поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідної частини активів - грошових коштів та їх еквівалентів) знизився протягом звітного періоду та станом на 31.12.2022 року складав 0,07, тоді як на 31.12.2021 року – показник становив 0,10, з огляду на те, що приблизними нормативними межами коефіцієнта абсолютною ліквідності є діапазон між 0,1 та 0,2, така динаміка свідчить про певну недостатність грошових коштів у розрізі структури балансу, але даний вихід за межі рекомендованих норм не критичним та не впливає особливо провадження діяльності ТОВ «Львівенергозбут».

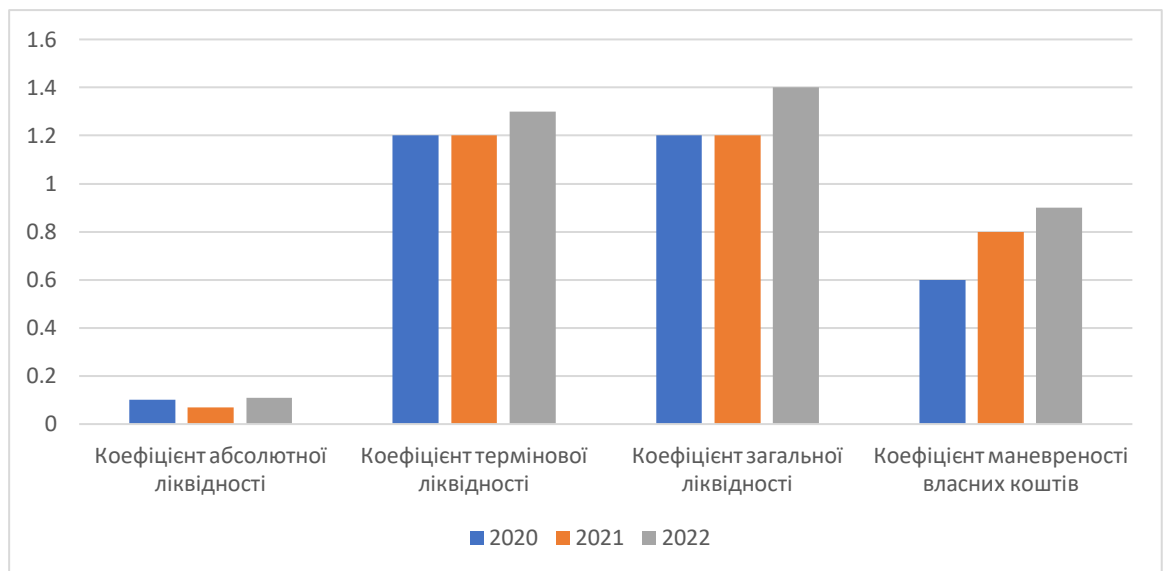


Рис. 2.3. Відносні показники ліквідності та фінансової незалежності ТОВ «Львівенергозбут»

Джерело: систематизовано автором за даними [20]

Станом на кінець 2022 року коефіцієнт термінової ліквідності (відношення дебіторської заборгованості та грошових коштів до величини поточних зобов'язань) – 1,2 при рекомендованому значенні 0,5-1,0, у випадку особливостей діяльності ТОВ «Львівенергозбут», дане перевищення приблизних меж норми допустиме, з огляду саме на велику частку дебіторської заборгованості у структурі балансу та теоретичної доцільності її збереження на даному рівні.

Станом на кінець 2022 року коефіцієнт загальної ліквідності (показує здатність ТОВ «Львівенергозбут» покривати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів) складає 1,2 при рекомендованому значенні 1-3, даний показник знаходиться у прийнятному діапазоні співвідношення оборотних активів та поточних зобов'язань, що дозволяє адекватно проваджувати господарську діяльність ТОВ «Львівенергозбут», звісно, ймовірно раціонально залучити більше позичкових ресурсів, однак, це не є обов'язковим кроком для продовження ведення оптимальної діяльності. За даними коефіцієнту маневреності власних коштів, на кінець 2022 рік частка власних коштів, вкладених в оборотні активи ТОВ «Львівенергозбут»

становить 0,8, що дозволяє забезпечувати достатню гнучкість у використанні власного капіталу та свідчить про здатність підтримувати рівень власного оборотного капіталу та поповнювати оборотні кошти, в разі потреби, за рахунок власних джерел, висока залежність від позичкового капіталу відсутня. Дані показники свідчать про достатню спроможність ТОВ «Львівенергозбут» виконувати свої фінансові зобов'язання.

Загальна рентабельність діяльності ТОВ «Львівенергозбут» впродовж коливалася в межах 9%. У 2021 році, порівняно з 2020 р., рентабельність зросла на 0,44%, але вже у 2022 році показник знизився на 0,6%, порівняно з 2021 роком. Скоріш за все, даний результат не вдалося втримати через збільшення витрат, що було проаналізовано вище (рис.2.4.).

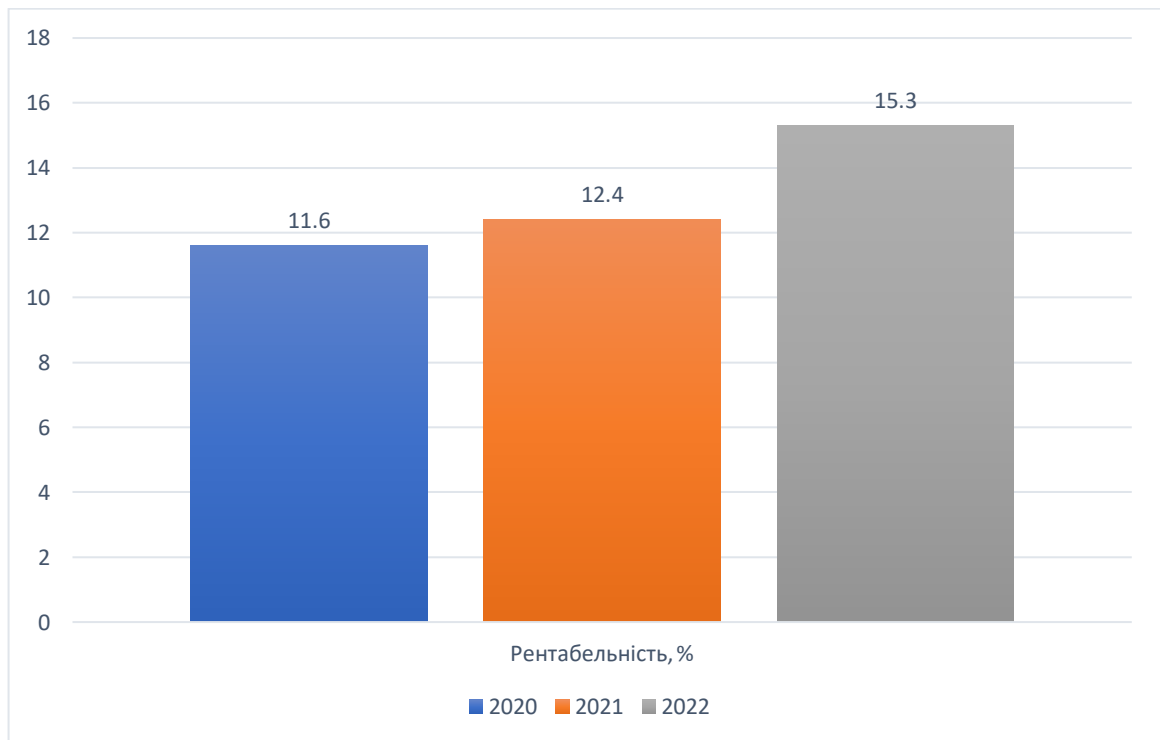


Рис. 2.4. Рентабельність ТОВ «Львівенергозбут» за 2020-2022 рр.
Джерело: систематизовано автором за даними [20]

В цілому такий показник рентабельності є цілком нормальним для підприємства, що стабільно функціонує на ринку і продовжує вкладати кошти у свій розвиток.

2.2. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства

Задля досягнення мети дослідження необхідно провести аналіз динаміки та структури персоналу на досліджуваному підприємстві.

Основні показники для проведення цього аналізу відображено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Показники оцінки персоналу на ТОВ «Львівенергозбут» у 2018-2022 роках

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	Абсолютн е відхиленн я 2022 року від 2018 року
Кількість, осіб						
Керівники	15	16	13	13	11	-4
Спеціалісти	58	56	50	51	45	-13
Службовці	39	37	35	35	30	-9
Робітники	178	179	160	171	124	-54
Разом	290	288	258	270	210	-80
Частка у загальній кількості						
Керівники	5	6	5	5	5	0
Спеціалісти	20	19	19	19	21	1
Службовці	13	13	14	13	14	1
Робітники	62	62	62	63	60	-2

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Дані табл. 2.3. показують, що у 2018-2022 рр. відбулися певні зміни в структурі персоналу. Спостерігається скорочення персоналу за всіма категоріями: керівники, спеціалісти, службовці, робітники, внаслідок пандемії, а з 2022 року повномасштабної війни. Найбільше зменшення щодо категорія робітники, з 178 осіб у 2018 році до 124 осіб у 2022 році.

Найбільша частка у структурі персоналу належить робітники - становить 60 %.

Наступним кроком проаналізуємо структуру персоналу підприємства ТОВ «Львівенергозбут» за статевими ознаками (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Аналіз структури персоналу ТОВ «Львівенергозбут» за статевою ознакою у 2018-2022 роках

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення 2022 від 2018 років
Кількість, осіб						
Жінки	130	128	121	122	109	-21
Чоловіки	160	160	137	148	101	-59
Разом	290	288	258	270	210	-80
Частка у загальній кількості, %						
Жінки	45	44	47	45	52	-4
Чоловіки	55	56	53	55	48	+4

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

За результатами аналізу (табл. 2.4) можна дійти висновку, що у 2022 р. частка чоловіків зменшилась на 36% у 2022 році в порівнянні з 2018 роком, що є причиною вступу частини чоловіків до лав ЗСУ, в зв'язку з повномасштабною війною.

Вікова структура персоналу ТОВ «Львівенергозбут» досліджувалася на основі даних, наведених у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Вікова структура персоналу ТОВ «Львівенергозбут»

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення 2022 від 2018 років
Кількість, осіб						
від 18 до 30 років	49	48	45	51	48	-1
від 31 до 40 років	102	102	100	99	75	-27
від 41 до 50 років	87	85	77	79	47	-40
від 50 до 60 років	32	27	21	25	24	-8
старші 60 років	20	26	15	16	16	-4
Разом	290	288	258	270	210	-80

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

За результатами аналізу можна дійти висновку, що в 2022 р. в компанії ТОВ «Львівенергозбут» чисельність працівників, що мають вік від 18 до 30 років склала 49 осіб. У порівнянні з 2018 р. відбулося незначне зменшення на 1 особу. Чисельність працівників, які мають вік від 31 до 40 років складає 102 особи у 2018 році, тобто спостерігається зменшення, якщо порівнювати з базовим періодом, на 27 осіб. Чисельність працівників, які мають вік від 41 до 50 років в 2022 р. становила 47 осіб, отже, можна побачити скорочення на 40 осіб. (в 2018 р. працівники віком від 41 до 50 років склали 87 осіб). Чисельність працівників віком від 50 до 60 років на аналізованому підприємстві у 2022 р. склала 24 особи. Порівнюючи з даними за 2018 р. спостерігається зниження на 8 осіб. Варто звернути увагу, що у складі персоналу є працюючі пенсіонери. Чисельність цієї категорії персоналу (старші 60 років) у 2022 році становила 16 осіб. Проте спостерігається зниження у порівнянні з 2018 роком (на 4 особи).

Якщо узагальнювати причини плинності кадрів в аналізованому підприємстві, то серед основоположних можна виділити такі:

- неконкурентоспроможна система оплати праці персоналу;
- неефективна система підбору та адаптації персоналу;
- не створено достатніх соціальних умов для мотивації молодих спеціалістів молодих спеціалістів;
- не створені умови кар'єрного зростання з огляду на розвиток менеджменту знань на підприємстві;
- немає умов для прояву творчих здібностей, професійного розвитку.

Рівень освіти персоналу (працівників) підприємства підприємства ТОВ «Львівенергозбут» в звітному 2022 р. суттєво підвищився порівняно з 2018 р.

За результатами проведеного аналізу видно, що персонал ТОВ «Львівенергозбут» має високий рівень освіти. Так, у 2022 р. працівники з вищою освітою становили – 85% (в 2018 р. – 80%). Натомість кількість працівників, які не мають вищу освіту – 15 % (в 2018 р. – 20%).

Далі проведемо аналіз руху персоналу ТОВ «Львівенергозбут». Він передбачає досить детальне дослідження процесів, які пов'язані як з прийомом так і звільненням працівників підприємства (рис. 2.5.).

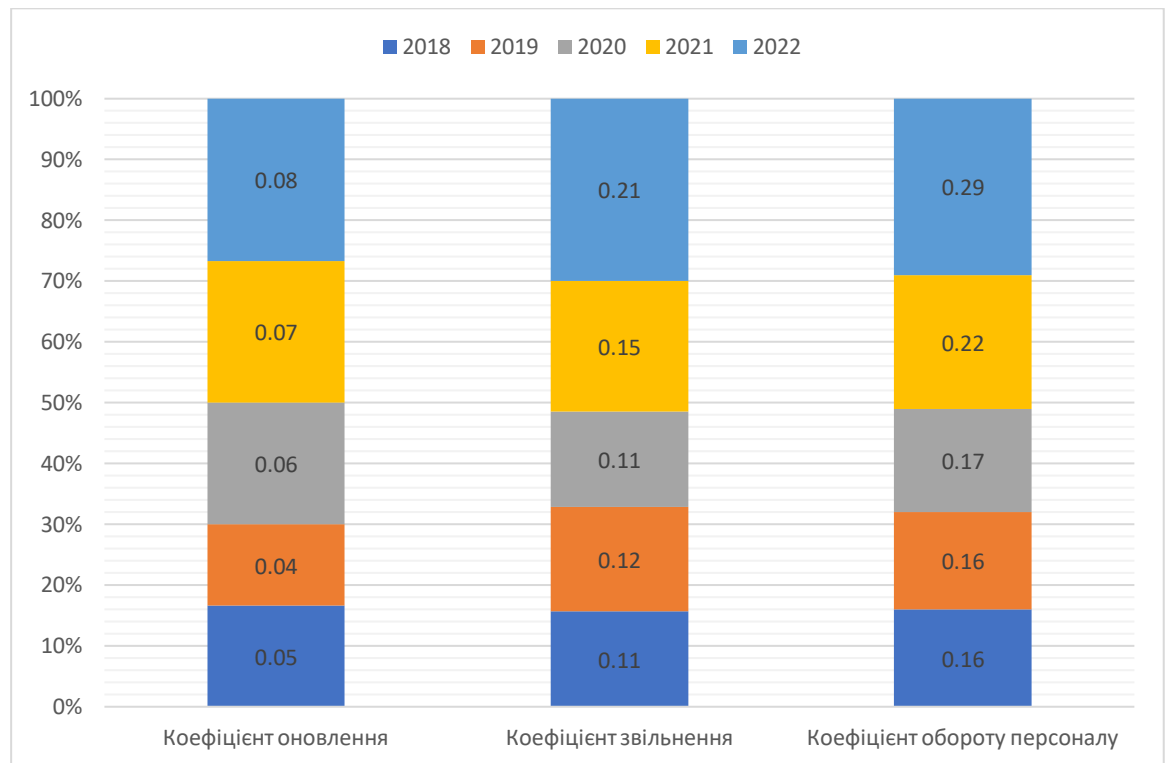


Рис. 2.5. Руху персоналу ТОВ «Львівенергозбут»

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Ефективність управління персоналом підприємства традиційно визначають показники руху персоналу (розглянуто вище), продуктивності праці (показує скільки чистого доходу генерує 1 працівник), рентабельності витрат на персонал (показує скільки чистого прибутку припадає на 1 грн. витрат на персонал), а також доходність витрат на персонал (показує скільки чистого доходу приходить 1 грн. витрат на персонал).

Продуктивність праці в реальному вираженні (з урахуванням індексу цін виробників) та рентабельність витрат на персонал зросли (на 30,11 тис. грн. та 0,41 пункти). Натомість, доходність витрат на персонал скоротилася (на 1,29 пункти). Тобто управління персоналом у 2022 р. порівняно з 2018 р. поліпшилося. Однак, якщо порівнювати 2022 р. з 2020, то ситуація зовсім інша. Так, зменшилися значення рентабельності та доходності витрат на

персонал (на 0,46 та 0,45 пунктів). Виникає необхідність розробки рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом.

2.3. Контролінг персоналу ТОВ «Львівенергозбут»

Контролінг у стратегічному управлінні персоналом має своєю головною метою здійснення моніторингу досягнення стратегічних цілей підприємства.

Кожне підприємство розробляє власну стратегію кадрового потенціалу, а також досягнення бажаних результатів шляхом професійного управління персоналом. Оскільки найціннішим ресурсом наукомісткого виробництва є персонал, будь-яка стратегія розвитку підприємства має передбачати адекватну концепцію розвитку людського ресурсу, а також максимальне використання професійних знань і навичок. Тільки при такому підході можна досягти підвищення продуктивності праці персоналу.

Для підвищення ефективності роботи персоналу ТОВ «Львівенергозбут» потрібно:

- здійснити аналіз існуючого стану;
- визначити перспективи розвитку на найближчі 3-5 років;
- розробити вимоги до персоналу, який зможе реалізувати перспективні плани.

Для характеристики стану персоналу і визначення перспективи розвитку використовують наступні аспекти аналізу: структура кадрів, динаміка руху і вимоги до основних категорій персоналу.

Кадрова політика ТОВ «Львівенергозбут» об'єднана стратегічними та оперативними системами управління. В цілому, в товаристві оперативна кадрова політика проводиться за допомогою відділу кадрів, а стратегічні аспекти визначаються безпосередньо керівництвом ТОВ «Львівенергозбут». Основні функції з розробки кадрової політики покладені на відділ кадрів ТОВ «Львівенергозбут». Відділ очолюється начальником відділу і діє на підставі

Положення про відділ кадрів ТОВ «Львівенергозбут». Перелік функцій фахівців відділу кадрів ТОВ «Львівенергозбут» перерахований в табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

Функції фахівців відділу кадрів ТОВ «Львівенергозбут»

Напрямок роботи	Функції фахівців відділу
Найм та оцінка персоналу	забезпечення кадрами (наймання, розташування, звільнення); ведення кадрового діловодства; аналіз плинності кадрів та дисципліни праці; облік руху персоналу; підготовка наказів по прийому і звільненню персоналу; підготовка наказів про проведення атестації; участь у проведенні атестації та ін.
Розвиток, стимулювання і навчання	організація навчання керівників, фахівців; організація проведення навчання та атестації керівників, фахівців, робітників за правилами техніки безпеки та охорони праці; організація підвищення кваліфікації, перепідготовки керівників і фахівців через навчання у вищих і середніх навчальних закладах; впровадження сучасних систем оплати праці, орієнтованих на кінцевий результат; розробка і вдосконалення системи оцінки праці персоналу; здійснення прав і гарантій соціального захисту для кожного працівника
Безпека праці	організація і координація роботи з охорони праці на підприємстві; вдосконалення роботи з попередження виробничого травматизму, професійних захворювань і покращення умов праці; консультування роботодавців і персоналу з питань охорони праці; аналіз виробничого травматизму та професійних захворювань; узгодження розробленої на підприємстві проектної документації в частині дотримання в ній вимог з охорони праці; аналіз та узагальнення пропозицій щодо витрачання коштів фонду охорони праці; складання звітності з охорони праці персоналу

Джерело: систематизовано автором

Тим самим, аналіз функцій спеціалістів відділу кадрів показує, що кадрова робота на ТОВ «Львівенергозбут» полягає переважно в документальному оформленні результатів відбору, оцінки (атестації) персоналу, складанні звітності з персоналу.

Проведемо оцінку сучасного стану управління персоналом ТОВ «Львівенергозбут» за допомогою аналізу реалізації функцій управління персоналом, які затребувані в діяльності підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

Аналіз реалізації функцій управління персоналом в діяльності ТОВ
«Львівенергозбут»

Функції управління персоналом, затребувані в діяльності товариства	Реалізація функцій управління персоналом (+ / -)	Спеціаліст відділу, що відповідає за реалізацію функцій управління персоналом	Ступінь повноти відображення функцій управління персоналом в посадових обов'язках фахівця
Планування потреби в трудових ресурсах	«+»	Інспектор з кадрів	Відображено у повному обсязі
Відбір і наймання персоналу	«+/-»	Інспектор з кадрів	Відображено не в повному обсязі
Навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації і розвиток	«+/-»	Інспектор з кадрів	Відображено не в повному обсязі
Оцінка і атестація	«+/-»	Начальники відділів	Відображено не в повному обсязі
Професійна орієнтація та адаптація	«+/-»	Начальники відділів	Відображено не в повному обсязі
Складання штатного розпису, структури заробітної плати, пільг і компенсацій, умов, оплати і преміювання	«+/-»	Бухгалтерія	Відображено не в повному обсязі

Джерело: систематизовано автором за даними підприємства

Аналіз рівню ефективності реалізації функцій управління персоналом в діяльності ТОВ «Львівенергозбут» показав, що досліджуване підприємство на даному етапі організаційного розвитку необхідно удосконалювати управління персоналом відповідно до сучасних тенденції розвитку персоналу

та міжнародного досвіду організації процесу управління персоналу. Більшість функцій управління персоналом виконують керівники інших структурних підрозділів. Значний відсоток реалізації функції залишений взагалі без уваги або відображений частково та не в повному обсязі.

Крім того, слід зазначити, що на ТОВ «Львівенергозбут» освоєння сучасних методів управління персоналом на засадах контролінгу проходить надто низькими темпами та не відповідає конкурентному ринковому середовищу. Зробивши діагностику механізму побудови відділу кадрів на ТОВ «Львівенергозбут» визначено причини її нераціональності є: неефективний розподіл відповідальності за управління і розвиток персоналу між керівниками структурних підрозділів й кадровими працівниками; на ТОВ «Львівенергозбут» закріплені лише реєстраційно-облікові функції: облік руху персоналу (накази про прийом, підвищенні, звільненні); ведення документації по персоналу; підбір персоналу; оцінка і навчання персоналу та зовсім відсутні стратегії розвитку персоналу на майбутній період; не визнання керівництвом ТОВ «Львівенергозбут» сучасних концепцій управління трудовими ресурсами; значний опір змінам від вищого керівництва до більшості працівників підприємства; відсутність стимулювання до розвитку свого кадрового і особистого потенціалу у працівників відділу кадрів; невисокий професійний рівень керівництва.

На досліджуваному підприємстві ТОВ «Львівенергозбут» у інспекторів відділу кадрів відсутня компетенція профорієнтації, перекваліфікації і навчання працівників, розробка системи мотивації працівників, визначення оплати праці і пільг, управління трудовою дисципліною та інші найважливіші аспекти стратегічного управління персоналом на засадах контролінгу.

Позитивним в процесі управління персоналом слід відмітити на ТОВ «Львівенергозбут» є наявність кадрового резерву, який полягає у формуванні резерву кадрів на заміщення вакантних робочих місць. Оскільки кадрова політика на підприємстві є відкритою, то й кадровий резерв містить як внутрішніх, так і зовнішніх претендентів. Добір персоналу включає в себе

процедури розрахунку потреби в персоналі за категоріями працівників і службовців, способи професійного добору кадрів, а також загальні принципи формування резерву кадрів на вакантні посади.

Враховуючи, що на ТОВ «Львівенергозбут» є значна плинність кадрів, особливо в 2022 році, то головним завданням підбору кадрів підприємства є визначення сукупності спеціалістів, які можуть найближчим часом зайняти вакантні робочі місця (посади), змінити сферу діяльності на основі внутрішньої мотивації, матеріальних чи нематеріальних стимулів. Добір персоналу значною мірою визначається вимогами до кадрової політики, сформульованими в підсистемі кадрового потенціалу, та моделями робочих місць підприємства.

Крім того, слід відмітити, що на ТОВ «Львівенергозбут» розроблена система діагностики персоналу, як для потенційних кандидатів на вакантні посади, так і працівників, які пропрацювали певний час й претендують на кар'єрне зростання та підвищення кваліфікації. При заміщенні вакантної посади визначається: життєвий та виробничий досвід, потенціал працівника, тобто професійні знання і вміння, рівень загальної культури, соціально-психологічний тип особистості, стан здоров'я та працездатності та ряд інших характеристик. Ефективне оцінювання потенційного персоналу дозволяє досить ефективно здійснювати підбір кадрів та визначити кадровий потенціал конкретної особи та відповідність її бажаній посаді.

Також, на підприємстві є ще один елемент процесу управління персоналом як розстановка персоналу ТОВ «Львівенергозбут», який забезпечує постійний рух персоналу на підставі результатів оцінювання їхнього кадрового потенціалу, планування кар'єрного зростання, особистого внеску, термінів зайняття робочих місць, вікових особливостей та наявності вакантних посад у штатному розписі підприємства.

На підприємстві досить слабо сформована система навчання і перекваліфікації персоналу, що вже досить тривалий час працюють на ТОВ

«Львівенергозбут» та потребують підвищення кваліфікації. На підприємстві існує чотири типи навчання та перекваліфікації персоналу:

1. підготовка робітників і спеціалістів у професійних училищах, коледжах, закладах вищої освіти, яка передбачає одержання базової спеціальності. Відповідне навчання проходили 3 робітника за 5 останніх років, навчання відбувалось за рахунок коштів підприємства;

2. підвищення кваліфікації у навчальних закладах, тренінгових центрах, онлайн-школах, тобто по суті професійний розвиток працівників через систему освіти впродовж життя;

3. перепідготовка персоналу для здобуття нової спеціальності безпосередньо на підприємстві на робочому місці;

4. післядипломна професійна освіта.

Поєднання вище зазначених типів навчання і перекваліфікації персоналу дає можливість керівництву ТОВ «Львівенергозбут» підвищувати кваліфікацію свого персоналу та мотивувати їх до більшої продуктивності праці, а також регулювати відповідність між кількістю працівників та професійно-кваліфікаційною структурою персоналу.

Планування потреби проводиться менеджером з відділу кадрів ТОВ «Львівенергозбут» за категоріями трудового персоналу: робітники, професіонали, фахівці та технічні службовці. Потреба в робітниках планується окремо для основного і допоміжного виробництв, за професіями, а також виходячи зі складності робіт – за кваліфікацією. Професіонали, фахівці, технічні службовці групуються за типами діяльності відповідно до функцій управління підприємством. Співставлення фактичної чисельності персоналу зі плановою потребою працівників надає можливість визначити зміни чисельності за професіями та посадовими групами, що може слугувати базисом для розроблення програм розвитку персоналу. При цьому вакансії використовуються насамперед для ротації персоналу, планування службової кар'єри і професійного росту працівників. Джерелом комплектування вакансій

передусім є персонал, який вивільнений з інших видів діяльності та діляниць досліджуваного підприємства.

Якісна потреба у персоналі на ТОВ «Львівенергозбут» визначається відповідно до штатного розпису підприємства та його структурних підрозділів на основі професійно-кваліфікаційних вимог до робочих місць та посадових інструкцій. Визначення кількісної потреби у персоналі передбачає установлення вихідних даних для розрахунку й безпосередній розрахунок необхідної чисельності персоналу на певний термін часу, робочих місць, обсягу витрат.

Отже, виходячи з вище зазначеного, необхідно відмітити, що структура служби управління персоналом на ТОВ «Львівенергозбут», якісний склад та рівень оплати праці працівників підприємства, не відповідає задачам підвищення ефективності управління персоналом.

Таким чином, проведена оцінка ефективності управління персоналом на ТОВ «Львівенергозбут» засвідчила неефективну кадрову політику на засадах контролінгу, відсутність єдиної системи процесу управління персоналом та мотивації персоналу до зростання продуктивності праці. Керівництво підприємства не підвищує свою кваліфікацію і не надто надають цьому увагу й для свого персоналу. Враховуючи всі виявлені недоліки в процесі управління персоналом на ТОВ «Львівенергозбут» перейдемо до формування напрямів удосконалення процесу управління персоналом на досліджуваному підприємстві.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ

3.1. Заходи щодо удосконалення системи управління персоналом на засадах контролінгу

Проведений аналіз в другому розділі - кадрової звітності і наявної системи управління персоналом підприємства виявив проблему високої плинності кадрів. В процесі більш детального розгляду було визначено, що більшість персоналу звільняються протягом перших місяців роботи або ж пізніше через поступову втрату мотивації діяльності. Отже, для вирішення такої проблеми потрібно проаналізувати і вдосконалити період адаптації нового працівника в компанії, а також забезпечити умови безпроблемного співробітництва.

Молоді співробітники, які є основою штату підприємства, не завжди обирають ту роботу, яка в дійсності відповідає їх освіті, знанням та здібностям. Це виявляється вже в ході роботи, в процесі трудової адаптації. Причиною є те, що більшість з них не мають належного досвіду роботи на посаді, тому новий співробітник просто потрапляє в ситуацію, про яку має лише загальне уявлення, у нього виникають помилкові очікування стосовно специфіки роботи, що веде в подальшому до незадоволеності працею. В результаті цього співробітник підсвідомо намагається змінити одну робочу обстановку на іншу, навіть не зважаючи на те, що інше підприємство пропонує такі самі умови праці. Це може пояснюватися поганою інформованістю працівника.

На даний час на підприємстві адаптації приділяється мало уваги. Варто зазначити, що система адаптації персоналу – це не тільки пакет документів, які регламентують порядок заходів з адаптації нового працівника. Це, перш за все персонал, який ці заходи здійснює: ті, хто безпосередньо допомагають новоприйнятому працівнику увійти в курс справи, і ті, хто цей процес

організовує та контролює. І, звичайно ж, це інструменти, які вони використовують у своїй роботі.

Важливими цілями системи адаптації є:

- забезпечення швидкого набуття новим працівником знань та навичок, які необхідні для успішного виконання професійних обов'язків;
- оптимізація витрат часу керівників підрозділів на навчання і розвиток нових працівників;
- формування у нового працівника прихильності до підприємства;
- отримання наставниками досвіду управління і навчання інших для подальшого кар'єрного зростання.

В сучасних умовах функціонування підприємства в процесі стажування вимагає від нового працівника швидко опанувати максимум знань, специфіку процесу роботи та стандартів компанії. До закінчення стажування працівник також повинен вміти виконувати найпростіші операції в програмній базі компанії.

Для поточного контролю працівнику призначається куратор, який, як правило, обирається серед досвідченого персоналу, що демонструє у своїй роботі прийняті в компанії ТОВ «Львівенергозбут» стандарти і високу лояльність. Після закінчення кожного блоку стажування проходить так званий контрольний зріз знань новачка, за результатами якого виставляється оцінка, а також надаються додаткові вказівки з подальшого вивчення тієї чи іншої інформації.

В ідеалі процес адаптації на досліджуваному підприємстві повинен бути чітко сформований і добре спланований як за термінами, так і за наповненням. Це, з одного боку, дозволяє працівнику зрозуміти своє місце та культуру комунікації в компанії ТОВ «Львівенергозбут», з іншого – дисциплінує та допомагає виявити відповідальність за результати команди в цілому. Але, на жаль, на підприємстві наразі не існує чіткої уніфікованої програми стажування, яку керівники підрозділів могли б застосовувати. Кожен навчає своїх працівників, як вважає необхідним, не звітує про результати стажування,

матеріали для навчання дещо застарілі, не стандартизовані, а деяка інформація взагалі не зафіксована у матеріальних джерелах інформації і передається лише усно.

Також не секрет, що більшість робітників на новому робочому місці відчують почуття тривоги, занепокоєння. Зазвичай вони не впевнені, чи впораються із роботою, чи знайдуть спільну мову із колегами, не знають, як себе поводити та стати частиною колективу. Уникнути цих проблем не вдається майже жодному роботодавцю, тому важливо створити максимально лояльну програму для адаптації нових співробітників, а також забезпечувати емоційно комфортне середовище. Для компанії ТОВ «Львівенергозбут» це питання постає ще й через те, що більшість працівників – молоді люди, для яких підприємство стає одним з перших роботодавців, а тому їх рівень стресу значно вищий, ніж у досвідченіших працівників.

Тривале відчуття неможливості довести свою професійність, компетентність, працездатність, корисність, призводить працівника до стану психологічного дискомфорту, в якому він стає несприйнятливий до новинок, нездатний до сприйняття критики в свою адресу. Похвалу та осуд на свою адресу він сприймає як черговий каприз керівництва. Такі працівники швидко стають пасивні і, в кінцевому результаті, рано чи пізно звільняються.

Для вирішення проблеми відсутності актуальної інформації для навчання доцільним є розробка відповідних навчальних матеріалів, оновлення застарілих та їх систематизація в єдину інформаційну базу. Оскільки значна частина працівників – особи покоління Z, досить актуальним питанням є форма подачі інформації. Паперові носії інформації з великою кількістю тексту і відсутністю ілюстрацій поступово втрачають популярність і не так цікаві споживачу знань в сучасних умовах.

Для цього підприємству потрібно придбати мобільний додаток й адаптувати його під свої можливості. При цьому вагомим є постійне оновлення матеріалів, їх різноманітність та форми подачі – ілюстрації, текст, відео. Використання мобільного додатку в процесі навчання і адаптації має

велику кількість переваг. Вивчення нової інформації поступово стає грою, яка перетворює процес навчання та тестування в цікаве змагання.

По-перше, мобільність надає змогу залучити до навчального процесу тих, кому не цікаво працювати із паперовими носіями інформації і без інтерактивних завдань.

По-друге, це крок назустріч багатьом звичкам. Зона комфорту практично будь-якої сучасної, успішної людини передбачає контакт з мобільними пристроями. Якщо надати людям інформацію в їх зоні комфорту, вони це простіше беруть. Тобто ефективність повинна бути вище, коли є така можливість. Якщо зробити цей крок назустріч звичкам, то швидше відбувається прийняття системи корпоративного навчання всередині компанії.

По-третє, нові можливості. Ігри, геолокація, комунікації, камера - все це можна використовувати, що в свою чергу підвищить залученість, особливо якщо це буде вбудовано в робочий контекст і орієнтоване на отримання користі від мобільності. Крім того мобільне навчання може підвищити охоплення, ефективність і залученість.

Визначаємо загальний список вимог, який необхідний для пред'явлення компанією до інфраструктури автоматизованого обліку:

- Доступність інструментів аналізу первинних даних;
- Швидкість та зручність використання;
- Наявність несуперечливих даних, які можна зіставити з іншими показниками;
- Механізми автоматичної трансформації інформації про бухгалтерські та фінансові показники;
- Забезпечення максимально достовірних вихідних даних.

Платформа мобільного додатку складатиметься з двох частин: особистого кабінету керуючого та інформації для працівників та їх особистих аккаунтів. Метою користування додатком виконання ним таких функцій: забезпечення доступу до матеріалів для навчання працівника, навчання за

допомогою тестування, мотивація на зростання рівня знань, гейміфікація процесу навчання, швидка перевірка знань.

У табл. 3.1 наведено інформацію щодо потреб користування додатком для персоналу підприємства.

Таблиця 3.1.

Можливості мобільного додатку для користувачів

Керівник та співробітники відділу кадрів	Лінійний персонал
– Завантажувати необхідні для навчання матеріали; – Створювати тести для працівників; – Стежити за активністю, успішністю та ефективністю навчання всього персоналу за допомогою аналітичних звітів; – Проводити швидку атестацію; – Здійснювати моментальну розсилку новин по всій компанії в реальному часі.	– Вивчати потрібні для роботи матеріали; – Закріплювати пройдений матеріал за допомогою тестування; – Проходити регулярні атестації на знання основного і нового матеріалу; – Змагатися з колегами (відкриті конкурсні списки).

У табл. 3.2 наведено пропозиції щодо методів та нормативних показників контролінгу персоналу підприємства.

Таблиця 3.2.

Запропоновані методи та показники контролінгу

Запропоновані заходи	Метод здійснення оцінки	Проблема, що вирішується	Норматив
Поточне оцінювання нового працівника в процесі стажування	Оцінки в балах у формі контролю стажування; середній бал (0-106)	Вмотивованість працівника на досягнення кращого результату, ретельніше навчання	5,0
Фінальне тестування за результатами стажування	Проходження стажерами тесту у мобільному додатку (100 б.)	Уникнення допуску низькокваліфікованих працівників до клієнтів	100
Облік особистих досягнень за допомогою мобільного додатку	За допомогою системи обліку	Підвищення рівня довіри до системи	-
Тренерство та коучинг	Оцінка зниження кількості звільнень в період адаптації нових працівників	Підвищення кваліфікації працівників, які проводять навчання і підготовку кадрів; уникнення ними помилок в процесі адаптації	20%

Джерело: систематизовано автором

У кінцевому підсумку очікуваний результат від реалізації всіх запропонованих заходів – зниження плинності кадрів, зростання рівня сервісу, який надається клієнтам компанії. Виконання усіх рекомендації передбачає значні витрати часу, коштів та зусиль персоналу.

3.2. Напрями впровадження інноваційного управління персоналом як фактор підвищення ефективності діяльності на ТОВ «Львівенергозбут»

Інноваційна система управління персоналом – це достатньо гнучка система управління, що враховує потреби персоналу, який здатний повністю розробляти, впроваджувати й використовувати інновації. Тому зазначається, що передумови для інноваційного розвитку визначаються, перш за все, наявністю експертів, які можуть розробляти нові ідеї. Тільки в умовах конкурентних переваг та розвитку ринкового середовища, всі принципи інноваційного розвитку та управління можуть бути реалізовані.

Методи управління персоналом, які виявляють нововведення на ТОВ «Львівенергозбут», можуть бути об'єднані в певні блоки, що керують наступними функціями:

1) підсистема планування персоналу: планова попередня робота над побудовою ефективної інноваційної системи шляхом розробки стратегії управління і стратегії управління персоналом, аналіз ресурсного потенціалу і планування прогнозування потреби в персоналі;

2) підсистема розвитку персоналу: вона включає в себе всі внутрішні та зовнішні навчальні заходи, які спрямовані на підвищення кваліфікації працівників, особистих знань кожного працівника і що вони зможуть зробити для того, щоб така інновація була реалізована на практиці. Дана підсистема спрямована на і безперервне професійне навчання, проводиться оцінка кандидатів на вакансію, введення на посаду та адаптацію нових працівників,

продовжуючи регулярну оцінку здійснення кар'єри і професійного розвитку персоналу, організації та продуктивності праці;

3) підсистема мотивація праці: спрямована виконувати функції мотивації діяльності персоналу підприємства, формує систему оплати праці, нормує і тарифікує трудовий процес, розробляє моральні заохочення працівників підприємства, організовує нормативно-методичне забезпечення управління персоналу. Надзвичайно важливо, що це є, перш за все, система компенсацій та бонусів, але і дуже важливо в сучасних умовах також отримати більш мотиваційні форми нематеріального стимулювання робітників;

4) інноваційна підсистема в сфері управління персоналом: здійснює створення взаємозв'язків і поділу завдань між співробітниками, які займаються інноваційною діяльністю на підприємстві. Це також включає в себе періодичне або безперервне тестування фактичних результатів інноваційної діяльності до прогнозних значень.

Управління кадровим потенціалом при вирішенні відповідних завдань, які вимагають використовувати творчий підхід, має ґрунтуватись на тому, що в подібних випадках внутрішня мотивація працівника є набагато важливішою, ніж зовнішня. Інноваційні методи управління трудовим потенціалом на ТОВ «Львівенергозбут» мають будуватись на трьох принципах: самостійність, цілеспрямованість і професіоналізм. А це вже має на увазі інші відносини між керівником та підлеглим. В сучасних умовах існує багато новаторських методів та інструментів ефективного управління трудовим потенціалом.

Виділимо найбільш перспективні для розвитку ТОВ «Львівенергозбут»: Досить нове поняття для сучасних суб'єктів господарювання – коучинг. Це метод інноваційного розвитку кадрового потенціалу, який забезпечує розкриття потенціалу співробітників, їх самоорганізацію, зростання продуктивної діяльності і професійного підвищення, що сприятиме формуванню економічної політики управління персоналом та розвитку підприємства за рахунок якості працівників. Тобто, такий метод консультування, що відходить від традиційних підходів наставництва, а

зосереджує свою увагу на вміння підвести працівника до самостійного правильного рішення.

Аутсорсинг кадрових процесів – це відповідна форма господарських взаємовідносин, за якої керівництво частину обов'язків по управлінню кадровим потенціалом передає спеціалізованій компанії, яка може надавати високоякісні послуги, завдяки використанню сучасних інноваційних технологій управління персоналом та наявністю у своєму штаті висококваліфікованих спеціалістів. Недоліком аутсорсингу кадрових процесів є висока вартість деяких послуг, але в той же час він створює умови щодо зменшення витрат на утримання відповідних структурних підрозділів.

Метод використання гнучкого графіка роботи персоналу сьогодні набуває широкого застосування. Фіксована кількість годин робочого тижня підтримує застарілий менталітет. У той час як для ефективності діяльності товариства, від працівника, доцільно вимагати лише результат, а не час знаходження його на робочому місці впродовж визначеного терміну.

Масовий метод дистанційного навчання E-learning ефективність якого проявляється в передачі знань великій кількості осіб. Зазвичай дистанційна робота потребує самостійності та певного професіоналізму – адже досить складно плідно працювати вдома і як наслідок зазначену практику визнають далеко не всі управлінці (в той же час у США такий вид роботи є досить поширеним через високу ступінь самоорганізованості працівників). Зміни у системі управління трудовим потенціалом провокують появу певних конфліктних ситуацій через опір з боку працівників щодо сприйняття новацій. Саме тому перш за все необхідно провести роз'яснювальну роботу щодо доцільності впроваджених нових методів управління з метою досягнення загальних цілей компанії та цілей кожного окремого працівника.

Отже, проблеми при реалізації даної кадрової політики на ТОВ «Львівенергозбут» можуть виникнути у тому випадку, якщо підсиляться вплив факторів, які раніше не розглядалися, що приведе до різкої зміни ситуації. З погляду кадрової роботи необхідно буде провести перенавчання

персоналу ТОВ «Львівенергозбут», однак швидка та ефективна перепідготовка може бути успішно проведена оскільки на ПрАТ «Полтава-авто», молодий та професійний персонал.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній випускній роботі нами обґрунтовані теоретичні положення і практичні аспекти, які надають можливість побудови стратегії подальшого розвитку управління персоналом на засадах контролінгу, а також розробки методичних та практичних рекомендацій щодо організаційно-економічного забезпечення ефективності системи управління персоналом. За результатами дослідження отримано змогу зробити наступні висновки:

Розглянуто основні складові процесу управління персоналом підприємства та особливості його здійснення в сучасних умовах. Проведений аналіз існуючих наукових підходів до розуміння ефективності та понятійного апарату системи управління персоналом надав можливість підсумувати, що дана система має багатоступеневу структуру, з великою кількістю напрямів діяльності. До передумов підвищення ефективності використання персоналу в системі управління підприємством необхідно відносити ефективне застосування інтелектуального, організаторського, творчого потенціалу персоналу за умов покращення змісту праці та забезпечення її гуманізації; гарантування безпеки та надійності виробничих процесів; забезпечення нормальних умов праці, раціональних режимів праці та відпочинку; визначення здібностей працівника, встановлення характеристик, які безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність діяльності персоналу.

Визначено поняття та методику реалізації контролінгу в управлінні персоналом. Контролінг персоналу розглядається як інструмент управління, який надає змогу більш результативно реалізовувати кадрову функцію в управлінні підприємства для досягнення оперативних та стратегічних цілей за допомогою забезпечення підтримки, координації й оптимізації як всієї системи управління людським потенціалом, так і окремих сфер управління. Головна ціль контролінгу персоналу полягає в створенні механізму з

координації і оптимізації діяльності в системі менеджменту персоналу в мінливих умовах функціонування підприємства.

Досліджено загальну характеристику господарської діяльності ТОВ «Львівенергозбут» - компанія, яка постачає електричну енергію та природний газ. Протягом проаналізованих 2020-2022 рр. вартість оборотних активів підприємства мала загальну динаміку до зростання: у 2021 році порівняно з 2020 роком показник підвищився на 20,35%, а в 2022 році порівняно з 2021 роком зростання склало 27,21%. У загальному це можна вважати позитивною динамікою, оскільки підприємство «Львівенергозбут» є фінансово стійким та платоспроможним, що є базисом для сталого розвитку.

Під час оцінки ефективності управління персоналом на ТОВ «Львівенергозбут» встановлено, що є значні недоліки в реалізації кадрової політики досліджуваного підприємства - існує серйозне протиріччя між зростаючою об'єктивною потребою в забезпеченні функцій управління персоналом й реальним станом служби, що відповідає за цю роботу. Зазначені проблеми з формування та реалізації персонал-стратегії ТОВ «Львівенергозбут» негативно впливають на ефективність діяльності підприємства.

Також було проаналізовано систему контролінгу персоналу в компанії ТОВ «Львівенергозбут». Виявлено, що сформована система управлінського контролю за результатами має значну кількість недоліків і подекуди виступає демотивуючим чинником для персоналу. Сформовано рекомендації щодо введення додаткових інструментів управлінського контролінгу, а саме: відслідковування правильності процесу навчання та адаптації, облік особистих продажів, тестування нових працівників після завершення стажування.

Обґрунтовано необхідність вирішення таких проблем у системі управління персоналом ТОВ «Львівенергозбут»: застарілі матеріали для навчання та адаптації, недостатню кваліфікацію працівників, що проводять навчання, а також відсутність інструментів контролю за обліком особистих

продажів торгового персоналу. Всі ці проблеми у поєднанні створюють передумови для масового звільнення нових працівників в період адаптації та навчання.

В межах покращення процесу управління персоналом досліджуваного підприємства нами запропоновано напрями впровадження інноваційного управління персоналом як фактора підвищення ефективності діяльності на ТОВ «Львівенергозбут». Запровадження означених заходів надасть підприємству можливість істотно підвищити ефективність управлінської діяльності в системі менеджменту персоналу, а також дозволить зміцнити загальний стан підприємств, сприятиме нарощенню реалізації продукції та наданню якісних послуг споживачам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аблязова Н. Р. Тайм-менеджмент як ефективний інструмент управління персоналом підприємства Формування ринкових відносин в Україні. 2021. № 6. С. 63-69.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
3. Брітченко І.Г., Князевич А.О. Контролінг: навч. посіб. Рівне: Волинські обереги, 2015. 280 с. <http://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/1712>
4. Бучинська Т.В. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. № 10(1). С. 74–77.
5. Букреева Д.С. Контролінг – механізм ефективного управління підприємством: монографія.; Держ. ВНЗ «Нац. гірн. ун-т». Дніпро: НГУ, 2017. 177 с.
6. Глуценко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>.
7. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2021. Вип. 4(52). С. 121–128.
8. Дмитрієв І. А. Інноваційні технології управління персоналом на підприємствах автомобільного транспорту Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2021. № 2. С. 75-91.
9. Єлецьких С. Я. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. Економічний вісник Донбасу. 2021. № 3. С. 206-215.
10. Єпіфанова І. Ю. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 6(1). С. 12-15.

11. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. Таврійський науковий вісник: Серія Економіка. 2022. Вип. 12. С. 48-54. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/245>.
12. Загородня Н.П. Управління персоналом: теорія і практика: навч. посіб. / Н. П. Загородня, Д. Г. Кучеренко; НДІ соц.-екон. розвитку. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 269 с
13. Кизенко О.О. Стратегічний контролінг. Концепція і системна реалізація на підприємстві: моногр.; Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ: КНЕУ, 2019. 234 с.
14. Климчук А.О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу: [монографія] / Климчук А. О. Хмельницький : ХНУ, 2018. 283 с.
15. Корольков В. В. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства Ефективна економіка. 2020. № 11. URL http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_45.
16. Лепейко Т. І. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія / Т. І. Лепейко, О. М. Миронова. Харків: ХНЕУ. 2010. 234 с.
17. Лозова О.В., Демченко В.О. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. Український журнал прикладної економіки. 2017. Том 2. № 4. С. 37-45.
18. Лопатюк Р. І. Управління персоналом як ефективний інструмент удосконалення роботи підприємств індустрії гостинності. Бізнес-Інформ. 2021. № 12. С. 277-282.
19. Манухіна М. Ю. Управління персоналом промислового підприємства на засадах компетентнісно-орієнтованого підходу Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2020. № 6. С. 71-75.

20. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
21. Морозова М. Особливості управління персоналом. Економічний аналіз. 2022. № 3 (Т 32). С. 47–53.
22. Офіційний сайт ТОВ «Львівенергозбут» URL: <https://www.lez.com.ua>.
23. Піжук О.І., Бодров В.Г., Минчинська І.В. Контролінг в управлінні підприємством: навч. посіб.; Ун-т держ. фіск. служби України. Ірпінь: Ун-т держ. фіск. служби України, 2019. 441 с.
24. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2020_1/163.pdf.
25. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка. № 2 (02), 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>.
26. Седікова І. О. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів Економіка харчової промисловості. 2022. Т. 14, Вип. 2. С. 51-57. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2022_14_2_8.
27. Сівашенко Т. В. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. Економічний аналіз. 2012. Т. 11(3). С. 48–50.
28. Тарасевич О.В. Управління персоналом промислових підприємств: системно-орієнтований підхід: монографія / Тарасевич О. В.; НАН України, Ін-т екон.-прав. дослідж. Вінниця: Нілан, 2017. 397 с.
29. Трудові відносини в умовах воєнного стану: дайджест змін. ligazakon. 2022. URL: https://biz.ligazakon.net/news/212674_trudov-vdnosini-v-umovakh-vonnogo-stanu-daydzhest-zmn.
30. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук та ін. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

31. Управління персоналом : підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. канд. екон. наук, проф. В. М. Данюка. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
32. Харчевнікова Л. С. Теоретико-методичні засади забезпечення ефективності управління персоналом підприємств Український журнал прикладної економіки. 2020. Т. 5, № 4. С. 354-360.
33. Хлебнікова Т. М., Темченко О. В., Білінська О. П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. Економіка та суспільство. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66>.
34. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. №48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.
35. Adamovic M. The cultural influence on employees' preferences for reward allocation rules: A two-wave survey study in 28 countries. Human Resources Management Journal. 2023. Vol. 33. Issue 1. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12486>
36. Farndale E., Bonache J., McDonnell A., Kwon B. Positioning context front and center in international human resource management research. Human Resource Management Journal. 2023. Vol. 33. Issue 1. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12483>