

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....</b>	<b>6</b>
1.1. Сутність, специфічні риси та характеристика сучасної концепції контролінгу персоналу на підприємстві.....	6
1.2. Методичні підходи щодо оцінювання ефективності системи контролінгу персоналу на підприємстві.....	12
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «ТОЙДІКО УКРАЇНА».....</b>	<b>18</b>
2.1. Профіль діяльності підприємства на ринку України.....	18
2.2. Аналіз системи контролінгу персоналу на підприємстві та оцінка його результативності.....	28
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «ТОЙДІКО УКРАЇНА».....</b>	<b>39</b>
3.1. Розробка програми удосконалення контролінгу персоналу...	39
3.2. Ефективність системи контролінгу управління персоналом.....	52
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....</b>	<b>59</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>63</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>71</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Динамічний характер середовища функціонування підприємств торгівлі, посилення конкурентної боротьби і обмеженість ресурсів на більшості підприємств України обумовлюють необхідність використання нових підходів щодо організації управління персоналом і інструментів щодо їх реалізації.

Однак, як свідчить практика, на підприємствах використовуються лише окремі інструменти контролінгу персоналу, оскільки відсутній єдиний комплексний підхід щодо організації і застосування контролінгу персоналу, покликаний забезпечити системність і ефективність використання даної концепції на практиці, що і обумовило актуальність написання даної випускної кваліфікаційної роботи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням розгляду контролінгу, як елементу системи управління персоналом, присвячені роботи вітчизняних і закордонних вчених: Балабанової Л.В., Гасило О.О., Євсєєвої С.В., Єроніна В.А., Ковальова С.В., Михайлової А.В., Никонова Т.В., Панченко Г.С., Петенко І.В., Полозової А.Н., Сухаревої Л.О., Сіменко І.В., Фалько С., Филиппової І.Г., Шлендера П.Е. та інших.

Однак, концепція контролінгу персоналу на теперішній час поки не є фундаментально і системно розробленою, а отже потребує детального розгляду та характеристики всіх її складових, розробки рекомендацій щодо організації контролінгу персоналу на підприємствах та методичних підходів щодо використання інструментарію контролінгу персоналу.

**Метою випускної кваліфікаційної роботи** є узагальнення та розвиток теоретичних засад, розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи контролінгу персоналу на підприємстві. Мета дослідження обумовила постановку таких основних завдань:

- розглянути сутність, специфічні риси та характеристику сучасної концепції контролінгу персоналу на підприємстві;
- обґрунтувати методичні підходи щодо оцінювання ефективності системи контролінгу персоналу на підприємстві;
- здійснити дослідження профілю діяльності підприємства ТОВ «ТойДіКо Україна» на ринку України;
- проаналізувати систему контролінгу персоналу на підприємстві та оцінити її результативність;
- розробити програму удосконалення контролінгу персоналу на підприємстві;
- визначити ефективність системи контролінгу управління персоналом.

**Об’єктом дослідження** є система контролінгу персоналу ТОВ «ТойДіКо Україна».

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних підходів і практичних засад системи контролінгу персоналу на підприємстві.

**Методи дослідження.** Теоретичну і методологічну базу дослідження становлять фундаментальні основи менеджменту, теорії прийняття рішень, економіко-математичного моделювання, сучасних концепцій менеджменту, управління персоналом, що викладені в працях вітчизняних і зарубіжних вчених.

Для вирішення поставлених задач у випускній кваліфікаційній роботі використовувалися методи: формалізації і системного підходу – при розробці структури системи контролінгу персоналу; аналізу і синтезу – при формулюванні цілей контролінгу персоналу; логічного моделювання – при визначенні етапів формування системи контролінгу персоналу і процесу прийняття управлінських рішень в ній; економіко-статистичного аналізу – для проведення аналітичної оцінки обсягу і структури витрат на персонал та для



оцінки ступеню використання інструментів контролінгу на підприємстві.

Теоретичним і методологічним підґрунтям випускної кваліфікаційної роботи є класичні і сучасні теорії управління, базис системного, еволюційного, ситуаційного, синергетичного та процесного підходів, законодавчі та нормативні документи, які регламентують діяльність з управління персоналом на підприємстві.

**Інформаційною базою** при написанні випускної кваліфікаційної роботи стали монографічні дослідження, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних учених з питань теорії, методології, організації та практики кадрового забезпечення; матеріали наукових, науково-практичних конференцій; матеріали статистичних щорічників Державного комітету статистики України; інформація спеціалізованих фахових сайтів у мережі «Інтернет», а також результати розрахунків, отриманих автором самостійно в процесі дослідження діяльності ТОВ «ТойДіКо Україна».

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в удосконаленні методичних підходів щодо оцінювання ефективності системи контролінгу персоналу на підприємстві шляхом формування матриці визначення стану кадрового контролінгу на підприємстві; у розробці Програми щодо удосконалення контролінгу персоналу ТОВ «ТойДіКо Україна» на 2019-2020 рр.

**Практичне значення.** Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи знайшли своє відображення у науковій статті та темі: «Система контролінгу персоналу на підприємстві», яка була опублікована у збірнику наукових статей студентів денної форми навчання «Управління і адміністрування», частина II у КНТЕУ в 2018 р. (дод. А).

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 59 сторінок, в т.ч. 5 таблиць,

5 рисунків. Список використаних джерел містить 68 найменувань. Робота містить 18 додатків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Сутність, специфічні риси та характеристика сучасної концепції контролінгу персоналу на підприємстві

В умовах ринкової економіки підприємства зіштовхуються з проблемами мінливості як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, а тому повинні використовувати сучасні управлінські технології і механізми, що дозволяють відстежувати всі зміни і вчасно та адекватно на них реагувати. Вирішення цих проблем залежить, в першу чергу, від компетентності персоналу підприємств, а тому саме управління персоналом повинно набувати системності і завершеності на основі комплексного рішення нових і вже існуючих проблем, впровадження нових і удосконалення існуючих технологій і методів управління.

На думку Ковальова С.В., контролінг в системі управління персоналом організації ставить за мету підтримку планування, управління, контролю, та інформаційного забезпечення всіх заходів в сфері кадрового господарства (рис. 1.1.).



Рис.1.1 Рівні контролінгу персоналу

*Джерело: узагальнено автором на основі [23, с. 12]*



Основною ідеєю контролінгу персоналу виступає впровадження обґрунтованих (необхідних і достатніх) планових значень показників за всіма елементами системи управління персоналом [23, с.11-12]. Основне застосування контролінгу як складової системи управління персоналом полягає в аналізі прибутку при різноманітних варіантах кадрової політики [23, с.13].

Контролінг персоналу на підприємстві торгівлі виступає поряд з загальним контролінгом, контролінгом асортименту, контролінгом використання торговельної площі і складського господарства, як складова системи контролінгу підприємства, що передбачає гнучке планування персоналу і вимірювання результативності шляхом сканування і являє собою «кваліфікаційний контролінг» [27, с.29].

Розгляд сутності терміну «контролінг персоналу» повинен передбачати усвідомлення науковцями перш за все понять «персонал», «кадри», «людські ресурси», оскільки вивчаючи різні підходи щодо визначення терміну «контролінг персоналу», було виявлено, що більшість науковців, що займаються проблемами управління персоналом ототожнюють ці поняття. Тому зустрічаються різні підходи щодо вживання, визначення і трактування термінів: «контролінг персоналу», «контролінг людських ресурсів», «кадровий контролінг», «контролінг кадрів», а іноді і ототожнення цих понять (Дод. Б, табл. Б.1.).

Таким чином, згідно думки Гасило О.О. контролінг це система, що покликана забезпечити інформаційно-методологічну підтримку прийняття управлінських рішень та координацію діяльності різних підрозділів і працівників підприємств для досягнення загальних цілей підприємства, отже, більш доречно замість „контролінгу персоналу” використовувати термін „контролінг управління персоналом”. Тому, що контролінг управління персоналом, як концепція управління, містить в собі не лише функцію аудита персоналу, але й функції інформаційно-аналітичного забезпечення, планування,



аналізу, моніторингу, контролю та регулювання процесів щодо управління персоналом підприємств [17, с.370]. Однак сам термін «контролінг» походить від англійського слова «to control» керувати, управляти, а отже вже розглядається як концепція управління певним об'єктом. Тому більш доцільно використовувати термін «контролінг персоналу», оскільки «контролінг управління персоналом» означає «управління управлінням персоналом», тобто є тавтологією понять.

Слід також звернути увагу, що більшість авторів ототожнюють поняття «кадровий контролінг», «контролінг персоналу», «контролінг людських ресурсів», хоча поняття «кадри», «персонал» і «людські ресурси» не є тотожними.

Науковці Л.В. Балабанова та О.В. Стельмашенко обґрунтували необхідність удосконалення дефініції такої категорії, як «персонал», оскільки виявили, що більшість авторів у своїх роботах акцент роблять на те, що до персоналу відносяться лише постійні працівники підприємства, які входять до основного штату працівників і володіють необхідним рівнем кваліфікації. Так, на їх думку, персонал доцільно визначати як сукупність всіх працівників підприємства, зайнятих виконанням певних обов'язків [7, с.13].

Також слід виділити системний, функціональний та концептуальний підходи до визначення сутності «контролінгу персоналу». Всі ці підходи зауважують, що контролінг персоналу спрямований на ефективність управління персоналом, на забезпечення досягнення цілей управління персоналом, інформаційне і методичне обслуговування процесу прийняття управлінських рішень, а отже повинен для вирішення цих завдань реалізовувати певні функції.

Основне розуміння концепції контролінгу персоналу, прийняте авторами Полозовою А.Н. та Євсєєвою С.В. [51, с.2], знаходиться на перетині двох площин управління персоналом в досягненні цілей організації: як технологія інструментального управління персоналом, що являє собою складний об'єкт

управління, що тонко, неоднозначно і невизначено сприймає управлінський вплив; як системний процес управління персоналом на базі можливості критично оцінювати ситуацію, самостійно або колективно приймати управлінське рішення щодо досягнення цілей організації. Специфічні риси контролінгу персоналу детальніше представлено у додатку Б (табл. Б.2.)

Таким чином, контролінг персоналу доцільно розглядати як технологію управління, що спрямована на підтримку, обґрунтування та підвищення ефективності управлінських рішень в сфері управління персоналом, та забезпечує досягнення цілей підприємства, гнучкість та адаптивність системи управління персоналом.

Діюча система контролінгу персоналу буде сприяти вдосконаленню підходів щодо планування, інформаційно-аналітичного забезпечення та контролю за основними процесами управління персоналом.

Отже, особливостями контролінгу персоналу на сучасному етапі є:

- контролінг персоналу виступає однією з головних складових системи контролінгу діяльності підприємства, призначенням якої є забезпечення ефективності процесів управління персоналом (ефективності і оптимальності витрат на персонал, продуктивності праці, досягнення цілей) та стратегічної спрямованості діяльності, а отже забезпечення успішності і тривалості діяльності підприємства на ринку;
- контролінг персоналу забезпечує використання соціальноорієнтованої концепції контролінгу підприємства, оскільки забезпечує збалансоване управління на основі використання монетарних і нефінансових показників;
- контролінг персоналу, за своєю сутністю, є процес-орієнтованим контролінгом, оскільки орієнтований на супутні процеси в сфері управління персоналом.

Таким чином, концепція контролінгу персоналу на теперішній час поки не

є фундаментально і системно розробленою, а отже потребує детального розгляду та характеристики всіх її складових. Для забезпечення ефективності використання даної концепції управління на практиці потребує детального розгляду кожен з елементів контролінгу персоналу.

Це обумовило необхідність запропонувати концептуальну схему контролінгу персоналу, що визначає зміст контролінгу персоналу та характеризує: його сутність; мету, цілі та основні завдання; принципи; основні види контролінгу персоналу та його інструментарій; функції; визначає: суб'єкти, об'єкти; основні критерії оцінки, орієнтацію контролінгу персоналу (Дод. В).

Гасило О.О. виділяє два види контролінгу персоналу підприємства в залежності від цільової орієнтації: стратегічний і оперативний.

Стратегічний контролінг персоналу покликаний забезпечити досягнення стратегічних цілей управління персоналом, обґрунтування кадрової політики підприємства та її реалізацію, вдосконалення системи і процесу управління персоналом, раціоналізацію використання кадрового потенціалу підприємства, створення сприятливого соціально-психологічного клімату підприємств, створення центрів відповідальності щодо управління персоналом підприємства. Оперативний контролінг персоналу підприємств спрямований на забезпечення оптимізації витрат підприємства на персонал, ефективне використання інструментарію та методик контролінгу управління персоналом, виявлення резервів використання кадрового потенціалу підприємства, забезпечення ефективної реалізації основних функцій контролінгу управління персоналом підприємства, підвищення ефективності складання бюджетів витрат на управління персоналом [17, с.371].

Узагальнення підходів щодо виділення видів контролінгу персоналу дозволило запропонувати класифікацію контролінгу персоналу для торговельного підприємства в залежності від наступних ознак: в залежності від



цільової орієнтації, в залежності від критеріїв оцінки роботи з персоналом, в залежності від напрямків, в залежності від об'єктів (Дод. Г).

Отже, основною метою контролінгу персоналу слід вважати інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень в сфері управління персоналом, спрямоване на оптимальне використання і нарощування наявного потенціалу для забезпечення досягнення цілей підприємства.

Гасило О.О. за основні цілі контролінгу персоналу вважає наступні: забезпечення дієвості системи управління персоналом підприємства; забезпечення конкурентоспроможності діяльності підприємства в умовах ринкових відносин; створення цільової системи управління персоналом підприємства та визначення відхилень від заданої цілі; оптимізація процесів документообігу; адаптація системи управління персоналом до змін в зовнішньому середовищі; підвищення ефективності управління персоналом підприємства; оптимізація витрат на персонал; інформаційно-методична підтримка процесів управління персоналом; визначення слабких сторін діяльності підприємства щодо управління персоналом та розробка рекомендацій щодо їх усунення; консультування персоналу, що зайнятий в галузі управління персоналом з приводу економічних, соціальних, політичних, технологічних тенденцій зовні підприємства та внутрішніх проблем підприємств, що пов'язані з процесом управління персоналом [17, с.370].

Перелічені цілі контролінгу персоналу слід доповнити наступними: забезпечення ефективності використання наявних можливостей, визначення сильних сторін підприємства в сфері управління персоналом; забезпечення раціональності управлінських рішень щодо управління персоналом; створення цілеорієнтованої інтегрованої бази даних та автоматизація роботи в системі кадрового менеджменту; покращення комунікацій і морально-психологічного клімату; забезпечення синергетичного ефекту за рахунок інновацій в сфері

управління персоналом; забезпечення стратегічної орієнтації процесу управління персоналом. Для забезпечення досягнення вищезначених цілей контролінгу персоналу підприємства необхідно забезпечити виконання задач, що представлені у додатку Д.

Використання процесного підходу до контролінгу персоналу вимагає використання групи принципів реалізації функцій контролінгу персоналу, до яких належать принципи: плановості, своєчасності, документування, економічності, безперервності, руху і гальмування, оперативності, ритмічності і погодженості і науковості.

Таким чином, використання запропонованої концепції контролінгу персоналу забезпечить комплексний науковий підхід щодо впровадження та формування системи контролінгу персоналу підприємства, а отже, ефективність використання цієї концепції, і як наслідок, ефективність управління персоналом (на забезпечення якої спрямований контролінг персоналу).

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку є розробка концепції контролінгу персоналу та рекомендацій щодо її використання підприємствами торгівлі на практиці.

## **1.2. Методичні підходи щодо оцінювання ефективності системи контролінгу персоналу на підприємстві**

В умовах, коли новітні промислові досягнення, програми управління фінансами та інформаційними технологіями стали широко доступними, кадри залишаються однією з небагатьох областей, реально пропонуючи довгострокові конкурентні переваги. Виникає гостра необхідність в ефективних оціночних механізмах системи управління персоналом як засобах підвищення якості менеджменту організації. При цьому в останні десятиліття із зростанням

розуміння ролі людини в процесі виробництва росте увага до вбудовування в систему організації функціонування підприємств тих елементів (механізмів), які забезпечують взаємозв'язане вдосконалення соціальних, економічних і технологічних аспектів діяльності підприємств (організацій). Основні інструменти контролінгу персоналу представлені в додатку Е.

Як вже відзначалось, в залежності від цільової орієнтації слід виділяти стратегічний, тактичний і оперативний контролінг персоналу. Кожен з цих видів контролінгу орієнтований на забезпечення досягнення як кількісних, так і якісних цілей управління персоналом підприємств.

Так, стратегічний контролінг персоналу орієнтований на забезпечення оптимальності технології управління персоналом і на результат (забезпечення ефективності реалізації стратегії управління персоналом). Тактичний контролінг персоналу орієнтований, в основному, на процес реалізації функцій управління персоналом і реалізації функцій контролінгу. Оперативний контролінг персоналу спрямований на забезпечення оперативних цілей управління персоналом, тобто на певний результат (продуктивність праці, оптимізацію витрат на персонал, ефективність управління персоналом, тощо).

Методологія кадрового контролінгу засновується на гармонійному поєднанні системного, процесного і ситуаційного підходів до управління персоналом сучасного підприємства [6, с. 33].

Проведені дослідження привели до висновку, що необхідність розвитку кадрового контролінгу в системі управління персоналом обумовлена наступними теоретичними і практичними причинами [9]:

- по-перше, в умовах інноваційного розвитку сучасних організацій кардинальним чином трансформується роль системи управління персоналом – на зміну жорстким методикам у сфері управління персоналом "тейлоризм-фордизм" приходить м'якша форма доктрини "людських відносин", адміністративна система контролю змінюється саморегульованою системою контролінгу;



- по-друге, світова економічна система висуває обов'язкові вимоги до сертифікації систем менеджменту відповідно до міжнародних стандартів ISO 9001: 2000, особливістю яких є застосування контролінгу для успішного розвитку функцій управління (планування, організації, мотивації і контролю), у тому числі і розвитку функцій управління персоналом;

- по-третє, успішна реалізація стратегії управління персоналом визначається не лише якістю планування, але і ефективною організацією процесу контролю, спрямованого на регулювання основних параметрів предметної діяльності з метою своєчасного реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовищ організації;

- по-четверте, приймати обґрунтовані управлінські рішення в сучасному бізнессередовищі стає все важче через постійно зростаючі інформаційні потоки і багатоваріантність можливих рішень. У зв'язку з цим виникає потреба в інструментах інформаційної і методичної підтримки систем управління, включаючи систему управління персоналом;

- по-п'яте, останнім часом деякі українські організації стали широко використовувати систему контролінгу як інструмент підвищення ефективності і конкурентоспроможності, що дозволяє своєчасно відстежувати відхилення фактичного від планового стану. В умовах глобалізації й інтеграції вітчизняного ринку праці персонал організації виступає як цінний соціоекономічний ресурс, вартість професійних якостей і компетенцій якого неухильно зростає завдяки оволодінню співробітниками новими знаннями, практично орієнтованими навичками і умінням.

Оскільки кадровий контролінг пов'язаний з поняттям «ефективність організації», вважаємо, що універсальною схемою оцінки ефективності є побудова оптимальної теоретичної моделі, яка служить як для оцінки проблемної ситуації, так і для вироблення критеріїв, показників й індикаторів, які дозволяють якісно і кількісно оцінити зміни, що відбуваються в організації.

Будучи інформаційно-аналітичною і методологічною підтримкою системи прийняття управлінських рішень, кадровий контролінг зменшує ступінь невизначеності при досягненні організацією поставлених цілей і завдань в умовах жорсткої конкуренції. Тому інформація, яку обробляє система кадрового контролінгу, повинна відповідати вимогам достовірності, повноти, релевантності, корисності, зрозумілості, своєчасності і регулярності, на що звертається особлива увага в роботах [6, с. 36].

Основною метою кадрового контролінгу слід вважати інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень в сфері управління персоналом, спрямоване на оптимальне використання і нарощування наявного потенціалу для забезпечення досягнення цілей підприємства. Таким чином постає питання про необхідність методичного інструментарію кадрового контролінгу на підприємстві.

Аналіз та оцінку параметрів кадрового менеджменту доцільно здійснювати за допомогою контрольних аркушів моніторингу стану забезпечення кадрового контролінгу та моніторингу оцінки організаційного ефекту в сфері управління персоналом підприємства. По кожному із запропонованих показників здійснюється оцінка за шкалою в балах, де «3» робота ведеться в повному обсязі і відповідає вимогам документації; «2» робота ведеться не в повному обсязі, є зауваження (зауваження вносяться в контрольний лист); «1» робота ведеться в мінімальному обсязі; «0» робота не ведеться.

Збирання та агрегування інформації для оцінки організаційного ефекту експерти, в першу чергу, обирають фактори домінуючого впливу. Дослідження їх впливу на кадровий контролінг дає можливість зробити висновок про доцільність їх групування з метою більш повного виявлення наявних резервів економічного зростання, що може мати вигляд єдиної матриці.

В результаті цього, пропонуємо власну матрицю визначення стану

кадрового забезпечення на підприємстві. Як і всі класичні моделі стратегічного планування, матриця являє собою двовимірну таблицю, де вісь X відображає моніторинг стану забезпечення кадрового контролінгу, а вісь Y – моніторинг оцінки організаційного ефекту в сфері управління персоналом. Зазначені критерії пропонуємо оцінити за допомогою розрахунку  $Szab$ . (1) та  $Sef$ . (2):

$$Szab = 0,25 * Siz + 0,20 * Smz + 0,15 * Srz + 0,20 * Stz + 0,20 * Soz \quad (1.1)$$

де,  $Szab$  – стан забезпечення кадрового контролінгу;

$Siz$  – стан повноти і якості реалізації процесів інформаційного забезпечення кадрового контролінгу;

$Smz$  – стан повноти і якості реалізації процесів методичного забезпечення кадрового контролінгу;

$Srz$  – стан повноти і результативності реалізації процесів ресурсного забезпечення кадрового контролінгу;

$Stz$  – стан повноти і якості реалізації процесів технічного забезпечення кадрового контролінгу;

$Soz$  – стан повноти, якості і результативності реалізації процесів організаційного забезпечення кадрового контролінгу.

0,25; 0,20; 0,15; 0,20; 0,20 – відповідні коефіцієнти вагомості показників.

$$Sef = 0,15 * Sko + 0,20 * Skn + 0,25 * Stb + 0,20 * Std + 0,20 * Svd \quad (1.2)$$

де,  $Sef$  – організаційний ефект в сфері управління персоналом;

$Sko$  – стан комунікабельності персоналу;

$Skn$  – стан конфліктності в колективі;

$Stb$  – стан дотримання техніки безпеки;

$Std$  – стан трудової дисципліни;

$Svd$  – управління людськими ресурсами на підприємстві.

0,25; 0,20; 0,15; 0,20; 0,20 – відповідні коефіцієнти вагомості показників.



Таким чином, контролінг персоналу доцільно розглядати як технологію управління, що спрямована на підтримку, обґрунтування та підвищення ефективності управлінських рішень в сфері управління персоналом, та забезпечує досягнення цілей підприємства, гнучкість та адаптивність системи управління персоналом. Діюча система контролінгу персоналу буде сприяти вдосконаленню підходів щодо планування, інформаційно-аналітичного забезпечення та контролю за основними процесами управління персоналом.

Для здійснення оцінки ймовірності підтримки і розвитку сильних сторін та ліквідації слабких сторін щодо управління персоналом доцільно використовувати результати розрахунків показників ймовірності підтримки і розвитку сильних сторін та ліквідації слабких (рис. 1.2).

<b>Критерії</b>			
<i>Моніторинг оцінки організаційного ефекту в сфері управління персоналом підприємства</i>	<i>Моніторинг стану забезпечення кадрового контролінгу</i>		
	<i>Відсутність (0-1,5 бала)</i>	<i>Недостатність (1,5-2,5 бала)</i>	<i>Наявність (2,5-3 бала)</i>
<i>Відсутність (0-1,5 бала)</i>	Кадровий контролінг відсутній, не ведуться спроби його налагодження		Наявне забезпечення кадрового контролінгу при відсутності організаційного ефекту управління персоналом
<i>Недостатність (1,5-2,5 бала)</i>	Низький рівень забезпечення кадрового контролінгу, достатні можливості управління персоналом	Середній рівень кадрового контролінгу на підприємстві	
<i>Наявність (2,5-3 бала)</i>	Високий рівень системи управління персоналом при практично відсутньому або низькому рівні кадрового контролінгу	Достатній рівень кадрового контролінгу	Ідеальний стан кадрового контролінгу

Рис. 1.2. Матриця визначення стану кадрового контролінгу на підприємстві

*Джерело: розроблено автором*

У сучасних умовах функціонування перед більшістю підприємств країни

постають проблеми забезпечення ефективності використання ресурсів, основним з яких є персонал. Для забезпечення ефективності управління персоналом, а також забезпечення гнучкості і адаптивності системи управління персоналом використовують контролінг персоналу, який забезпечує підтримку, обґрунтування та підвищення ефективності управлінських рішень в сфері управління персоналом, досягнення цілей підприємства, вдосконалення підходів щодо планування, інформаційно-аналітичного забезпечення та контролю за основними процесами управління персоналом.

## **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «ТОЙДІКО УКРАЇНА»**

### **2.1. Профіль діяльності підприємства на ринку України**

ТОВ «ТойДіКо Україна» виступає офіційним представником Mattel, Inc. Mattel Inc. світовий лідер у дизайні, виробництві й продажу іграшок та сімейних товарів багатьох популярних брендів.

Компанія Mattel була заснована американцями Гарольдом «Matt» Маттсоном і Еліотом «el» Хендлером у 1945 р. Коли Гарольд Маттсон залишив компанію, Еліот Хендлер і його дружина Рут почали разом натхненно працювати над її розвитком, і незабаром створили революційний продукт – ляльку Барбі.

Нині до корпорації Mattel входить близько 119 торгових марок іграшок і сімейних продуктів. В Україні представлені такі бренди: Barbie™ – найпопулярніша модна лялька серед коли небудь представлених, Hot Wheels™ – швидкісні машинки й треки для них, Matchbox™ – машинки великого міста, Fisher-Price™ – розвивальні іграшки для дітей від 0 до 3р., зокрема паровозики Thomas & Friends™, всесвітньо відомі ігри Scrabble™, UNO™, Angry Birds™, а також іграшки, які виробляють за ліцензією: Cars™, Planes™, Disney Princess™, Sofia™ та ін.

Чисельний склад персоналу ТОВ «ТойДіКо Україна» станом на 2016 р. налічує 141 особу, з яких понад 58,4 % віком до 36 років, що позитивним чином позначається на працездатності та продуктивності праці. У додатку Ж представлено організаційну структуру підприємства. Обмін інформацією та комунікаційний процес на ТОВ «ТойДіКо Україна» забезпечуються за допомогою: корпоративного мобільного зв'язку; внутрішньої пошти;



внутрішніх телефонів; електронної пошти; конференц-зв'язку; наказів; розпоряджень; службових записок; доповідних записок; аналітичних записок.

Після моделювання організаційної структури управління ТОВ «ТойДіКо Україна» необхідно розглянути резерви вдосконалення механізму інформаційного забезпечення. До резервів можна віднести: досвід підприємств, які здійснюють соціально відповідальне управління в Україні; ознайомлення з нефінансовими звітами підприємств; участь в міжнародних тренінгах, присвячених соціально відповідальному управлінню; прийняття на роботу менеджера із соціально відповідального управління з досвідом роботи; проведення тренінгів і навчання на підприємстві для ознайомлення менеджерів керівної ланки з новим напрямком розвитку підприємства.

За останні три роки середньооблікова чисельність ТОВ «ТойДіКо Україна» постійно змінюється, що пов'язано з нестабільною ситуацією на ринку України. Доцільним є проведення аналізу динаміки руху кадрів підприємства. Аналіз руху персоналу передбачає детальне вивчення процесів, пов'язаних з прийомом та звільненням працівників в ТОВ «ТойДіКо Україна». З цією метою вивчено чисельність та причини руху персоналу, який характеризують такі показники, як коефіцієнт прийому, коефіцієнт змінності, плинності, стабільності (Дод. 3).

Впродовж досліджуваного періоду середньооблікова кількість працівників ТОВ «ТойДіКо Україна» складала 132, 129, 135 та 141 особи у 2015, 2016 та 2017 роках відповідно, що показує хвилеподібну тенденцію зміни чисельності зі значним темпом зміни: в 2015 р. порівняно з 2014 р. чисельність зменшилась на 4 особи, в 2016 р. порівняно з 2015 р. зросла на 6 осіб, та в 2017 р. порівняно з 2016 роком збільшилась на 6 осіб.

Основними конкурентами підприємства ТОВ «ТойДіКо Україна» є магазини, що спеціалізуються на товарах для дітей та, зокрема, на іграшках, однак, використовують іншу технологію, що дозволяє отримати продукцію

вищого рівня якості та знизити її собівартість. Предметом конкуренції виступає собівартість виробленої продукції та терміни її виготовлення.

У додатку К представлено аналіз конкурентних позицій ТОВ «ТойДіКо Україна».

Згідно з табл. К.1 ТОВ «ТойДіКо Україна» займає конкурентну позицію на ринку магазинів іграшок, а саме випуску книжкової продукції. За показником рівня якості продукції підприємство займає друге місце серед конкурентів. Ринкова частка підприємства на ринку магазинів іграшок співвідносна з його основними конкурентами, зате в просуванні продукції, а саме рекламуванні, воно суттєво відстає. Основною конкурентною силою ТОВ «ТойДіКо Україна» є низька ціна порівняно з послугами конкурентів.

Аналіз ТОВ «ТойДіКо Україна» показує стійке положення друкарні на ринку з виготовлення книжково-журнальної продукції, висока якість вироблених товарів стимулює розвиток підприємства саме на цьому ринку збуту. Паперово-білову книжкову продукцію підприємства необхідно пропонувати фірмам для закупівель на власні потреби за передоплатою. Також доцільно розширити ринки збуту в країнах ближнього і далекого зарубіжжя.

При оцінці конкурентної сили підприємства (Дод.К, табл. К.2) використовуються не виважені оцінки. У цьому випадку передбачається, що кожен ключовий фактор успіху (конкурентна сила) однаково важливі. Використовувана шкала оцінок: 1 дуже погано; 10 дуже добре. Компанія, яка має найбільш високу оцінку з даного фактору, має конкурентну перевагу. Розмір цієї переваги відбивається різницею між оцінкою компанії та оцінками її конкурентів. Високі оцінки показників, що характеризують конкурентну силу, свідчать про сильну конкурентну позицію та наявність конкурентної переваги. Навпаки, низькі оцінки в цьому випадку свідчать про слабку конкурентну позицію і про конкурентні недоліки.

Конкурентна позиція ТОВ «ТойДіКо Україна» надмірно слабка, оскільки

жоден з ключових факторів успіху не може бути оцінений високим балом. Це говорить про те, що у підприємства практично немає конкурентних переваг. Спостерігається конкурентне відставання проти імпортованої продукції й пропозицій конкуруючих підприємств.

У табл. К.3 наведені результати експертної оцінки сильних сторін діяльності ТОВ «ТойДіКо Україна». Найвищі експертні оцінки (9 балів) отримані підприємством у напрямку взаємодії з клієнтами, гнучкою політикою з конкурентами, а також взаємини з партнерами. За підсумками аналізу результуючої оцінки сильних сторін підприємства можна виявити найбільш значущі сильні сторони: максимальну оцінку (7,2 бали) отримано за критерієм «Репутація на думку партнерів»; на другому місці сумарні оцінки (6,4 бала і 6,3 бала) відповідно за критеріями «Технологічні навички» «Уміння уникнути (хоча б в деякій мірі) сильного тиску з боку конкурентів»; на третьому місці сумарна оцінка 4,5 бала критерію «Репутація на думку партнерів»; інші аналізованих критеріїв складають від 2,1 до 3,0 балів; мінімальне значення сумарної оцінки мають такі сильні сторони підприємства, як «Тривалий досвід роботи на ринку» і «Низькі витрати виробництва за рахунок економії», тобто стан і розподіл економічних ресурсів не впливає на результати діяльності ТОВ «ТойДіКо Україна».

Вплив факторів зовнішнього середовища на виробничу діяльність підприємства проводиться за допомогою оцінки таких напрямів, як стратегія розвитку, стан виробничого циклу, відповідність виробничих технологій і своєчасність прийнятих управлінських рішень щодо відстеження внутрішньовиробничої ситуації. Всі перераховані вище заходи мають найвищі бали, тобто є найбільш проблемними.

Так, головною слабкою стороною на підприємстві є «Низька продуктивність через брак часу на прийняття управлінських рішень» (10 балів) і «Відсутність чіткого стратегічного напрямку розвитку» (9 балів) відповідно до



табл. К.4. додатку К.

Імовірність настання таких подій, як «Відсутність чіткого стратегічного напрямку розвитку», «Низька продуктивність через брак часу на прийняття управлінських рішень», «Нестача грошей на фінансування необхідних змін у стратегії» і «Внутрішні виробничі проблеми» становить показник близький до одиниці від 0,6 до 0,8 бала. Третьою за значимістю проблемою для ТОВ «ТойДіКо Україна» є «Нестача грошей на фінансування необхідних змін у стратегії» (8 балів), тобто при показниках фінансової стійкості на підприємстві, з метою розробки та реалізації реконструкції та модернізації основних виробничих фондів і оновлення технологічного обладнання потрібні довгострокові інвестиції, можливо для реалізації програми вертикальної інтеграції з постачальниками і споживачами.

Аналіз загроз для підприємства (табл. К.6) з урахуванням внутрішніх і зовнішніх параметрів діяльності підприємства показує, що в даний час підприємство знаходиться в максимальній залежності від зміни курсів іноземних валют, тому що основну частину сировини і матеріалів для виробництва ТОВ «ТойДіКо Україна» закуповує у вітчизняного постачальника за кордону (10 балів). Наступними за значимістю чинниками для підприємства виступають фактори «Вихід на ринок нових конкурентів» (9 балів) і «Зростаюча вимогливість споживачів і постачальників» до якості виробленої продукції (8 балів).

Третім чинником непрямих загроз середовища для зовнішнього і внутрішнього розвитку ТОВ «ТойДіКо Україна» є фактори «Повільне зростання ринку» (7 балів) і «Висока залежність від зниження попиту й етапу життєвого циклу підприємства» (6 балів). Мінімальне значення в якості загроз підприємства є «Недостатній асортимент» -1 бал, тому що промислові підприємства змінює основні виробничі фонди тільки в довгостроковому періоді (від 5 років і більше).

У зв'язку з тим, що попит на вироблену технологічне оснащення пред'являють лише великі промислові підприємства, що виробляють в процесі виробництва технологічні та капітальні ремонти, для чого роблять запаси технологічної оснастки, ТОВ «ТойДіКо Україна» необхідно орієнтувати управління підприємством на постійних замовників. Таким чином, даний фактор у короткостроковому періоді (від 1 року до 3-х років) не впливає на обсяги виробництва.

За результатами аналізу експертних оцінок конкурентного потенціалу ТОВ «ТойДіКо Україна» має наступний потенціал:

1. За факторами «Збільшення кількості клієнтів на старому сегменті ринку» та «Інвестиції з боку фінансових організацій» (по 10 балів) підприємство розглядається, як привабливий інвестиційний проект, що може збільшити ємність існуючого ринку.

2. Для реалізації критерію «Інвестиції з боку фінансових організацій» підприємству необхідно реалізувати «Вертикальну інтеграцію» з фінансовими установами (банками або інвесторами) або увійти структурним підрозділом у галузевий комплекс постачальників або споживачів промислової продукції.

3. З метою формування довгострокової стратегії підприємству необхідно використовувати фактори «Впровадження інформаційних технологій» і «Здатність обслужити додаткові групи споживачів або вийти на нові сегменти ринку» (по 8 балів), враховуючи, що мінімальне значення для розвитку підприємства має фактор «Шляхи розширення переліку послуг для задоволення більшої кількості споживачів» (7 балів).

Серед загальних недоліків в обраній маркетинговій стратегії ТОВ «ТойДіКо Україна» можна назвати: відсутність єдиного методологічного підходу до маркетингової концепції компанії; орієнтацію керівництва компанії на застарілі маркетингові концепції «інтенсифікації комерційних зусиль» і

«вдосконалення виробництва»; відсутність цілеспрямованої діяльності в області управління маркетинговою діяльністю; відсутність ясних стратегічних цілей і планів компанії і лінійних підрозділів; недостатня діяльність компанії в рекламі та стимулюванні збуту; відсутність налагодженої системи «зворотного» зв'язку з клієнтами компанії; відсутність єдиної політики розвитку і вдосконалення товарів компанії, а також щодо торгової марки «ТойДіКо Україна».

З методологічної точки зору, причиною всіх вище приведених недоліків є нерозуміння та ігнорування керівництвом компанії ролі і місця маркетингу і маркетинг-менеджменту в управлінні підприємством. Головним і вирішальним заходом щодо подолання ситуації, що склалася, повинне бути найм спеціалістів-маркетологів достатньо високої кваліфікації.

Тобто впровадження даних програм потребує інвестицій та є довготривалим, а отже, достатність потенціалу підприємства для нього є вирішальною для максимізації ефекту від такого впровадження. Застосування такого підходу дасть змогу підприємству «ТойДіКо Україна» перепрофілювати та нарощувати свій потенціал у розрізі потреб клієнтів і у майбутньому за рахунок його впровадження створити нові пропозиції для споживачів.

Аналіз фінансової діяльності підприємства ТОВ «ТойДіКо Україна» здійснений на основі фінансової документації підприємства (Додаток Л). Аналіз наявності, складу та джерел формування активів ТОВ «ТойДіКо Україна» представлений у додатку М. За допомогою горизонтального аналізу вивчаються абсолютні та відносні відхилення по розділах, статтях балансу, відповідних групах активів і пасивів. За даними додатку Л необоротні активи у 2016р. проти 2015р. зросли на 1021 тис. грн., а питома вага зменшилась на 0,08%, приріст склав 3 %, а у 2017р. проти 2016р. вони зросли на 2442 тис.грн., а питома вага зросла на 0,14 %, приріст склав 6,9 %, отже за весь період відбулось зростання, що характеризується негативно. Нематеріальні активи у 2016р. проти 2015р. зросли на 747 тис. грн., приріст склав 138,1 %, а у 2017 р. проти 2016 р. вони



зросли на 67 тис.грн., приріст склав 5,2 %.

Отже за весь період відбулось зростання, що характеризується позитивно. Основні засоби у 2016р. проти 2015р. зросли на 940 тис. грн., приріст склав 2,9 %, а у 2017 р. проти 2016 р. вони зросли на 2483 тис.грн., приріст склав 7,4 %, отже за весь період відбулось зростання, що характеризується позитивно та свідчить про нарощення потенціалу підприємства.

Оборотні активи ТОВ «ТойДіКо Україна» у 2016р. проти 2015р. зросли на 2238 тис. грн., а питома вага збільшилась на 0,08%, приріст склав 3,3 %, а у 2017 р. проти 2016 р. вони зросли на 4364 тис.грн., а питома вага зменшилась на 0,14 %, приріст склав 6,3 %, отже за весь період відбулось зростання, що характеризується позитивно.

Характеризуючи динаміку оборотних активів, можна спостерігати суттєвий вплив на їх збільшення зміни величини дебіторської заборгованості наявність грошових коштів і їх збільшення на кінець 2017 року є однією з умов платоспроможності підприємства.

Запаси у 2016р. проти 2015р. зменшились на 1647 тис. грн., а питома вага зменшилась на 2,87%, приріст склав 4 %, а у 2017 р. проти 2016 р. вони зросли на 1845 тис.грн., а питома вага зменшилась на 0,68 %, приріст склав 4,6 %, отже за весь період відбулось зростання, що характеризується негативно.

Дебіторська заборгованість у 2016р. проти 2015р. зросла на 3975 тис. грн., а питома вага збільшилась на 3,03%, приріст склав 16 %, а у 2017 р. проти 2016 р. вони зросла на 2646 тис.грн., а питома вага зросла на 0,69 %, приріст склав 9,2 %, отже за весь період відбулось зростання, що характеризується негативно, що свідчить про погіршення сану розрахунків з підприємством.

Дебіторська заборгованість ТОВ «ТойДіКо Україна» займає понад 28% в активах підприємства. Дані балансу свідчать, що в основному вона складається з боргів дебіторів за продукцію, товари роботи, послуги. Збільшення дебіторської заборгованості і зростання її питомої ваги в активах може бути



приріст склав 30,8 %, отже за весь період відбулось зростання, що характеризується позитивно.

Капітал і резерви у 2016р. проти 2015р. зменшились на 2458 тис. грн., а питома вага зменшилась на 3,08%, приріст склав 10,4 %, а у 2017 р. проти 2016 р. вони не змінилися, а питома вага зменшилась на 1,24 %, отже за весь період відбулось зниження, що характеризується негативно.

Довгострокові зобов'язання і забезпечення ТОВ «ТойДіКо Україна» у 2016 р. проти 2015р. зменшились на 1069,6 тис. грн., а питома вага зменшилась на 2,27%, приріст склав -2,6 %, а у 2017 р. проти 2016 р. вони зменшились на 331,4 тис.грн., а питома вага зменшилась на 2,62 %, приріст склав -0,8 %, отже за весь період відбулось зниження, що характеризується позитивно.

Поточні зобов'язання і забезпечення ТОВ «ТойДіКо Україна» у 2016р. проти 2015р. зменшились на 3980 тис. грн., а питома вага зменшилась на 4,43%, приріст склав -19,9 %, а у 2017 р. проти 2016 р. вони зменшились на 1389 тис.грн., а питома вага зменшилась на 2,19 %, приріст склав -8,6 %, отже за весь період відбулось зниження, що характеризується позитивно

Короткострокові кредити у 2016р. проти 2015р. зменшились на 4017 тис. грн., а питома вага зменшилась на 4,19%, приріст склав -36,2 %, а у 2017 р. проти 2016 р. вони зменшились на 5345 тис.грн., а питома вага зменшилась на 5,22 %, приріст склав -75,4 %, отже за весь період відбулось зниження, що характеризується позитивно.

Структура джерел формування активів ТОВ «ТойДіКо Україна» у 2017 р. наведена на рис. Н.4.

Поточні забезпечення у 2016р. проти 2015р. зросли на 75 тис. грн., а питома вага збільшилась на 0,05%, приріст склав 11,1 %, а у 2017 р. проти 2016 р. вони зросли на 388 тис.грн., а питома вага зросла на 0,3 %, приріст склав 51,9 %, отже за весь період відбулось зростання, що характеризується негативно.

Таким чином, у структурі джерел формування активів ТОВ «ТойДіКо



Україна» у 2017 р. більшу питому вагу займають довгострокові зобов'язання і забезпечення, вони склали 35,25%, капітал і резерви займають 19,02%, кредиторська заборгованість дорівнює 11,63%, таким чином можна зробити висновок про високу залежність підприємства від позикових коштів.

Співвідношення необоротних активів та оборотних активів ТОВ «ТойДіКо Україна» таке: питома вага необоротних активів у 2015 році 33%, а оборотних 66,23 %; частка необоротних активів у 2016 році 33,69 %, а оборотних – 66,31 %; частка необоротних активів у 2017 році 33,83 %, оборотних – 66,17 %.

Отже, підприємство перерозподілило свої засоби таким чином, що збільшилась питома вага їх постійної частини (необоротних активів). Така структура активів свідчить про можливість зменшення швидкості обертання (оборотності) оборотного капіталу. В той же час збільшення частки основного капіталу може бути результатом розширення діяльності. За даними активу балансу ТОВ «ТойДіКо Україна» валюта балансу порівняно з 2015 роком зросла, що за умов стабільної економіки характеризується позитивно.

Отже, після проведеного аналізу можна зробити висновок про те, що ТОВ «ТойДіКо Україна» має значну залежність від позикового капіталу. У структурі активів переважають необоротні активи, що свідчить про середній рівень ліквідності. Відбувся перерозподіл засобів у бік збільшення питомої ваги постійної частини активів.

Така структура активів свідчить про вірогідність зменшення оборотності оборотного капіталу та замороження коштів і відповідно зниження результативного показника підприємства прибутку.

## **2.2. Аналіз системи контролінгу персоналу на підприємстві та оцінка**

## його результативності

Концепція контролінгу персоналу набуває все більшої популярності, що забезпечує інформаційну підтримку управлінських рішень в сфері управління персоналом і координує діяльність підрозділів ТОВ «ТойДіКо Україна», що сприяє досягненню цілей як підприємства в цілому, так і в сфері управління персоналом.

Основними напрямками моніторингу стану забезпечення контролінгу персоналу ТОВ «ТойДіКо Україна» (рис. 2.1) є оцінка повноти і якості реалізації процесів: інформаційного, методичного, ресурсного, технічного та організаційного забезпечення контролінгу персоналу.



Рис. 2.1. Схема моніторингу стану забезпечення контролінгу персоналу ТОВ «ТойДіКо Україна»

*Джерело: сформовано автором*

Як вже відзначалось, однією з основних задач контролінгу персоналу ТОВ «ТойДіКо Україна» є інформаційна підтримка управлінських рішень в сфері управління персоналом, ефективність якої залежить від якості і повноти реалізації процесів інформаційного забезпечення контролінгу персоналу.

Аналіз повноти і якості реалізації процесів інформаційного забезпечення контролінгу персоналу ТОВ «ТойДіКо Україна» доцільно здійснювати експертним шляхом з використанням шкали оцінки 1 бал - не реалізується на практиці; 2 бала - майже не реалізується; 3 - реалізується на низькому рівні; 4



бала - реалізується на середньому рівні; 5 балів - реалізується на високому рівні. Узагальнені результати опитування 10 представників апарату управління ТОВ «ТойДіКо Україна» представлено у додатку П (табл. П.1).

Загальна оцінка повноти і якості реалізації процесів інформаційного забезпечення контролінгу персоналу ТОВ «ТойДіКо Україна» складає 19,42, що свідчить про середній рівень інформаційного забезпечення контролінгу персоналу. На підприємстві встановлене сучасне програмне забезпечення по управлінню персоналом. Для здійснення аналізу повноти і якості реалізації процесів методичного забезпечення контролінгу персоналу ТОВ «ТойДіКо Україна» використовується та сама шкала оцінки від 1 до 5 балів, що й при дослідження інформаційного забезпечення. Для здійснення аналізу повноти і якості реалізації процесів методичного забезпечення контролінгу персоналу ТОВ «ТойДіКо Україна» проведено опитування 10 представників апарату управління, а результати узагальнено у додатку П (табл. П.2).

Інтерпретація отриманих результатів свідчить про низький рівень методичного забезпечення контролінгу персоналу ТОВ «ТойДіКо Україна». Саме тому доречним є переглянути розроблені критерії оцінки та розробити програму щодо їх удосконалення в практичній діяльності підприємства.

Наступним етапом моніторингу стану забезпечення контролінгу персоналу ТОВ «ТойДіКо Україна» є аналіз ресурсного забезпечення, основними напрямками якого є: аналіз матеріального, кадрового, фінансового забезпечення та оцінка ефективності використання часових та інтелектуальних ресурсів контролінгу персоналу. Матеріальне і фінансове забезпечення контролінгу персоналу залежить від потенціалу і можливостей підприємств, що можна охарактеризувати за допомогою показників ефективності використання ресурсів. Аналіз основних фінансово-економічних показників ТОВ «ТойДіКо Україна» наведений у додатку П (табл. П.3).

За даними таблиці П.3 чистий дохід ТОВ «ТойДіКо Україна» у 2016 р.

зменшився на 409228 тис. грн., або на 24,3 %, а у 2017 р. він збільшився на 5300 тис. грн., або на 0,4 %, що характеризується позитивно.

Собівартість реалізованої продукції у 2016 р. зменшилась на 346554 тис. грн., або на 24,6 %, а у 2017 р. зменшилась на 45160 тис. грн., або на 4,2 %, що характеризується позитивно. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування у 2016 р. зменшився на 23109 тис. грн., або на 63,8 %, а у 2017 р. він зменшився на 2732 тис. грн., або на 20,8 %, що характеризується негативно. Чистий прибуток у 2016 р. зменшився на 18587 тис. грн., або на 63,3 %, а у 2017 р. він зменшився на 2240,2 тис. грн., або на 20,8 %, що характеризується негативно.

Середньорічна сума (активів) капіталу підприємства у 2016 р. зросла на 2600 тис. грн., або на 2,6 %, а у 2017 р. зросла на 5032 тис. грн., або на 4,9 %, що характеризується позитивно. Середньорічна вартість основних засобів у 2016 р. зросла на 3058 тис. грн., або на 10,2 %, а у 2017 р. збільшилась на 1712 тис. грн., або на 5,2 %, що характеризується позитивно. Фондовіддача у 2016 р. зменшилась на 17,65 грн., або на 31,3 %, а у 2017 р. зменшилась на 1,76 тис. грн., або на 4,5 %, що характеризується негативно. Фондоозброєність у 2016 р. зросла на 9,5 тис. грн., або на 10,2 %, а у 2017 р. збільшилась на 5 тис. грн., або на 4,9 %, що характеризується позитивно.

Середньорічна вартість оборотних коштів у 2016 р. зросла на 2958 тис. грн., або на 4,5 %, а у 2017 р. збільшилась на 3301 тис. грн., або на 4,8 %, що характеризується позитивно. Період обороту оборотних коштів у 2016 р. збільшився на 5 днів, або на 35,7 %, а у 2017 р. він збільшилась на 1 день, або на 5,3 %, що характеризується негативно. Численність працівників у 2017 р. зросла на 1 ос., або на 0,3 %, що характеризується позитивно. Продуктивність праці у 2016 р. зменшилась на 1274,9 тис. грн / особу., або на 24,3 %, а у 2017 р. підвищилась на 4,1 тис. грн / особу., або на 0,1 %, що характеризується позитивно. Рентабельність вкладень у підприємство (активів) у 2016 р.

зменшилась на 18,82 %, а у 2017 р. зменшилась на 2,56 %, що характеризується негативно. Рентабельність основної діяльності у 2016 р. зменшилась на 1,34%, а у 2017 р. зменшилась на 0,21 %, що характеризується негативно. Графічно динаміка показників рентабельності наведена на рис. 2.2.

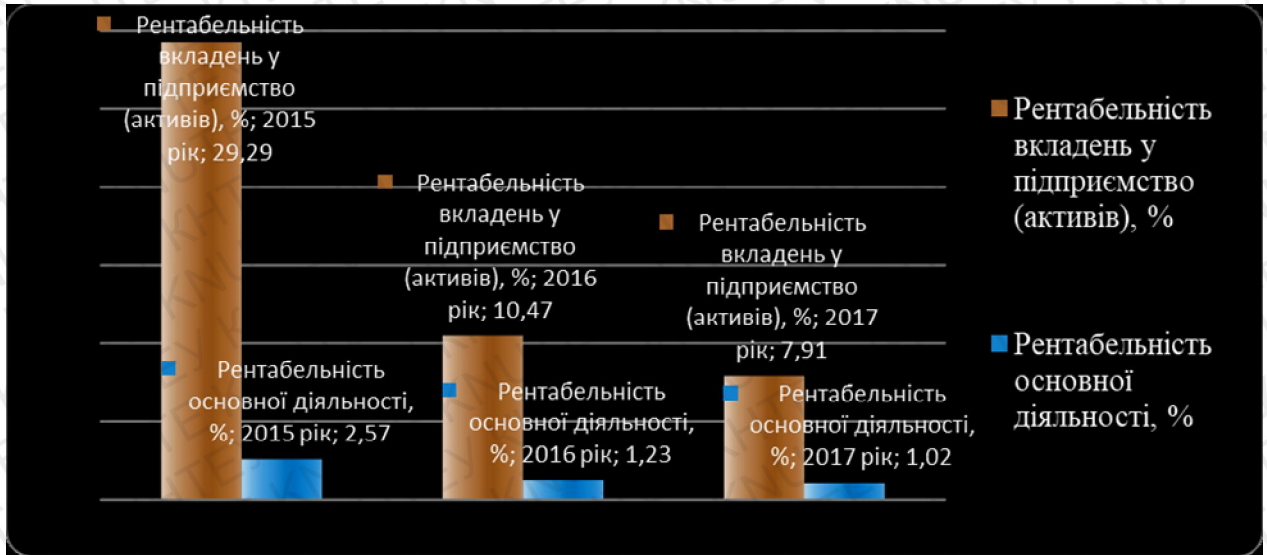


Рис. 2.2. Динаміка показників рентабельності ТОВ «ТойДіКо Україна»  
*Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «ТойДіКо Україна»*

Таким чином, за результатами проведеного аналізу фінансово-економічних показників ТОВ «ТойДіКо Україна» можна зробити висновок про зниження ефективності діяльності, зокрема це виражено у зменшенні абсолютної суми прибутку підприємства та зниженні відносних показників рентабельності, також знизилась ефективність використання всього майна що є у підприємства.

Перш ніж переходити до оцінки організаційного забезпечення контролінгу персоналу слід здійснити: оцінку доцільності організаційної структури контролінгу персоналу за допомогою критеріїв якості; аналіз повноти та якості реалізації процесів підтримки організаційної культури підприємства; аналіз повноти та якості реалізації процесів формування і підтримки позитивного іміджу спеціалістів з контролінгу персоналу; аналіз повноти та якості реалізації процесів формування культури контролінгу персоналу.



Оцінку доцільності за допомогою критеріїв оцінки якості організаційної структури контролінгу персоналу ТОВ «ТойДіКо Україна» проведемо з використанням 5-ти бальної шкали оцінки. Узагальнені результати опитування 10 представників апарату управління представлені у додатку П (табл. П.4).

Інтерпретація дослідження свідчить, що оцінка доцільності організаційної структури ТОВ «ТойДіКо Україна» за допомогою параметрів якості свідчить про середній рівень доцільності. Зазвичай до основних недоліків побудови організаційної структури служби контролінгу персоналу ТОВ «ТойДіКо Україна» слід віднести низьку гнучкість та адаптивність, недостатню регламентацію праці, низьку автономність та слабкий зворотній зв'язок.

Дослідження процесів формування і підтримки позитивного іміджу спеціалістів з контролінгу персоналу ТОВ «ТойДіКо Україна» слід провести експертним шляхом за допомогою використання розробленої 5-ти бальної шкали оцінки. В результаті опитування представників апарату управління узагальнено процеси дослідження організаційної культури ТОВ «ТойДіКо Україна».

Таким чином, низький рівень реалізації процесів щодо підтримки організаційної культури, в основному, може бути обумовлений недостатнім нормативним забезпеченням щодо формування і підтримки організаційної культури, низькою якістю здійснення моніторингу стану організаційної культури і визначення потреб внесення відповідних коректив. Узагальнений аналіз іміджу спеціалістів з контролінгу персоналу ТОВ «ТойДіКо Україна» представлено у додатку П (табл. П.5-П.6).

Формування позитивного іміджу спеціалістів з контролінгу персоналу ТОВ «ТойДіКо Україна» ускладнюється через відсутність роз'яснювальної роботи щодо обов'язків, цілей і задач роботи спеціалістів з контролінгу, і як наслідок, недостатню зацікавленість і мотивацію спеціалістів інших підрозділів щодо забезпечення ефективної взаємодії і співпраці з спеціалістами з

контролінгу персоналу ТОВ «ТойДіКо Україна».

При діагностиці результативності контролінгу персоналу ТОВ «ТойДіКо Україна» необхідно використовувати методи системи стратегічного управління, які будуть спонукати підприємство раціонально використовувати наявні ресурси і забезпечать підвищення його ефективності на всіх етапах розвитку діяльності.

Аналіз стратегій повинен здійснюватись для кожного з напрямків роботи з персоналом. Оцінка відповідності стратегії управління персоналом ТОВ «ТойДіКо Україна» вимогам, що висуваються до стратегій, представлено у додатку П (табл. П.7) опитування здійснювалося 10 представників апарату управління за 5-ти бальною шкалою.

Таким чином, середня оцінка відповідності стратегії вимогам, що до неї висуваються в системі контролінгу персоналу складає 3,1, що свідчить про середній рівень відповідності. Оцінку бар'єрів, що перешкоджають реалізації стратегії управління персоналом ТОВ «ТойДіКо Україна» слід проводити за методикою, аналогічною методиці оцінки відповідності стратегій вимогам, що до них висуваються. Для спрощення оцінки бар'єрів, що перешкоджають реалізації стратегії мотивації персоналу ТОВ «ТойДіКо Україна», що передбачає доповнення матеріальної мотивації переважно організаційними методами представлено у додатку П (табл. П.8).

Середня оцінка бар'єрів, що перешкоджають реалізації стратегії управління персоналом ТОВ «ТойДіКо Україна» складає 3,76 і свідчить про нейтральний рівень.

В таблиці П.9 (Дод. П) наведено приклад оцінки сили і характеру впливу факторів макросередовища на систему управління персоналом ТОВ «ТойДіКо Україна». Як свідчать отримані дані, фактори макросередовища, в основному обумовлюють виникнення небезпек для підприємства в сфері управління персоналом. Оскільки основні сильні і слабкі сторони діяльності підприємств

щодо управління кадровим потенціалом визначаються за допомогою SNW – аналізу, подальший аналіз факторів внутрішнього середовища слід проводити за допомогою: оцінки якості розробки кадрової політики підприємств та аналізу якості системи управління персоналом ТОВ «ТойДіКо Україна».

Для більш детального дослідження зовнішнього середовища ТОВ «ТойДіКо Україна» необхідно побудувати матриці можливостей та загроз (табл. П.10, Дод. П).

Отже, найбільш перспективними можливостями для підприємства є співпраця з новими партнерами, а також вихід на нові ринки. Також помірний вплив на діяльність підприємства мають науково-технічний розвиток та економічне зростання країни. Матриця загроз ТОВ «ТойДіКо Україна» побудована у вигляді табл. П.11, Дод. П.

На основі аналізу впливу факторів макросередовища та мікросередовища на діяльність ТОВ «ТойДіКо Україна», а також визначення можливостей та загроз підприємства була розроблена матриця SWOT (Дод. Р), на основі якої можна відокремити основні напрямки розвитку ТОВ «ТойДіКо Україна» та виявити проблеми, пов'язані з оперативною, фінансовою, інвестиційною та іншою діяльністю підприємства.

Проаналізувавши матрицю та зіставивши сильні та слабкі сторони з можливостями та загрозами, можна зробити висновок, що однією з конкурентних переваг товариства є імідж надійного партнера та наявні фінансові ресурси.

Проте, значним недоліком діяльності ТОВ «ТойДіКо Україна» є низький рівень сервісного обслуговування покупців, який при появі нових конкурентів може дуже негативно позначитися на рівні його конкурентоспроможності та призвести до втрати клієнтів, що, у свою чергу, призведе до втрати прибутку.

З метою виявлення конкурентних переваг та конкурентних слабкостей досліджуваного підприємства був проведений VRIO-аналіз (Дод. С), в ході



якого наявні ресурси та здатності ТОВ «ТойДіКо Україна» оцінювалися експертним методом за критеріями «цінність», «рідкість», «складність/легкість відтворення», «організація (упорядкованість)».

Проведений аналіз дозволив зробити такі висновки:

1. Технічні ресурси підприємства є стійкою конкурентною перевагою підприємства ТОВ «ТойДіКо Україна», що свідчить про їх високу продуктивність, ефективність організації та використання, рідкісність. Відповідно, керівництву слід й надалі працювати над постійним оновленням та удосконаленням обладнання та технології виробництва.

2. Фінансові та сировинні ресурси відносяться до тимчасових конкурентних переваг. Це означає, що в майбутньому для утримання конкурентних позицій керівництву необхідно шукати інші джерела якіснішої чи дешевшої сировини.

3. Конкурентною слабкістю досліджуваного підприємства є людські ресурси, що свідчить про необхідність проведення заходів щодо мотивації та стимулювання працівників, покращення соціально-психологічного клімату в колективі. Всі ці дії будуть безпосередньо позитивно впливати на показники ефективності діяльності підприємства в цілому.

Таблиця 2.1

**Шкала оцінки організаційного ефекту в сфері управління персоналом  
ТОВ «ТойДіКо Україна»**

№ пор.	Критерії оцінки	Бали		
		1	2	3
1	Ступінь адаптивності персоналу	низький	середній	високий
2	Ступінь комунікабельності персоналу	низький	середній	високий
3	Рівень конфліктності в колективі	високий	середній	низький
4	Рівень дотримання техніки безпеки	низький	середній	високий
5	Рівень трудової дисципліни	низький	середній	високий
6	Рівень виконавчої дисципліни	низький	середній	високий
7	Ступінь завантаження працівників	перенавантаження	низький	оптимальний

8	Організаційний ефект	Низький	Середній	Високий
---	----------------------	---------	----------	---------

*Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ «ТойДіКо Україна»*

Оцінку організаційної ефективності управління персоналом ТОВ «ТойДіКо Україна» слід здійснювати за допомогою наступних критеріїв: ступінь адаптивності персоналу, ступінь комунікабельності персоналу, рівень конфліктності в колективі, рівень дотримання техніки безпеки, рівень трудової дисципліни, рівень виконавчої дисципліни, ступінь завантаження працівників, з використанням розроблених шкали оцінки та комп'ютерної програми (таблиці 2.1-2.2).

Аналіз стратегій управління персоналом ТОВ «ТойДіКо Україна» передбачає оцінку їх відповідності вимогам, що до них висуваються, а саме: спроможність задовольняти поточні і передбачати майбутні потреби організації; відповідність існуючій або бажаній культурі організації, спроможність змінити характер або напрямок розвитку бізнесу, сприяння ефективним діям організації в опорі негативному впливу зовнішнього середовища; спроможність фокусуватися на основних проблемах, спроможність визначати ключові фактори успіху і погроз, використання результатів детального аналізу і фундаментальних досліджень.

*Таблиця 2.2*

### **Оцінка організаційного ефекту в сфері управління персоналом ТОВ «ТойДіКо Україна»**

№ пор.	Критерії оцінки	Оцінка
1	Ступінь адаптивності персоналу	2
2	Ступінь комунікабельності персоналу	1
3	Рівень конфліктності в колективі	2
4	Рівень дотримання техніки безпеки	1
5	Рівень трудової дисципліни	2
6	Рівень виконавчої дисципліни	2
7	Ступінь завантаження працівників	2
<b>Організаційний ефект</b>		<b>12</b>

*Примітка <11 низька; <17 середня; <22 висока*

*Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «ТойДіКо Україна»*

Важливим також є врахування досвіду і колективної думки вищого керівництва, враховувати потреби лінійних менеджерів і працівників підприємства, передбачати вирішення проблем практичної реалізації стратегій, забезпечення наявності ресурсів для реалізації стратегій, залучення до процесу розробки і реалізації стратегій управління кваліфікованого персоналу, зміцнення стійкості організації під час досягнення встановлених цілей, узгодженість і взаємна підтримка окремих елементів процесу, спроможність трансформуватись в програми конкретних дій, формування системи обміну інформацією поміж робітниками; відповідність стратегіям більш високого рівня; висока майбутня результативність реалізації стратегій.

В результаті проведених розрахунків встановлено, що організаційний ефект в сфері управління персоналом ТОВ «ТойДіКо Україна» складає 12 балів і на низькому рівні.

Ліквідації виявлених недоліків в процесі управління персоналом та розробці рекомендацій щодо визначення резервів підвищення ефективності управління персоналом сприятиме використання на практиці розробленої інтегрованої комплексної системи контролінгу персоналу та запропонованої моделі контролінгу персоналу підприємств, характеристика яких представлена в розділі 3 даної роботи.



## **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «ТОЙДІКО УКРАЇНА»**

### **3.1. Розробка програми удосконалення контролінгу персоналу**

В сучасних умовах функціонування перед більшістю торговельних підприємств країни і ТОВ «ТойДіКо Україна», зокрема, постають проблеми забезпечення ефективності використання ресурсів, основним з яких є персонал. Для забезпечення ефективності управління персоналом, а також забезпечення гнучкості і адаптивності системи управління персоналом використовують контролінг персоналу, який забезпечує підтримку, обґрунтування та підвищення ефективності управлінських рішень в сфері управління персоналом, досягнення цілей підприємства, вдосконалення підходів щодо планування, інформаційно-аналітичного забезпечення та контролю за основними процесами управління персоналом.

Якщо розглядати систему контролінгу персоналу ТОВ «ТойДіКо Україна» з точки зору забезпечення цільової орієнтації її функціонування, то в якості її підсистем слід розглядати підсистему забезпечення (базовий рівень), та підсистеми стратегічного, тактичного і оперативного контролінгу персоналу.

Для забезпечення комплексного підходу щодо використання концепції контролінгу персоналу пропонуємо інтегровану комплексну систему контролінгу персоналу, яка охоплює наступні системи: забезпечуючу систему контролінгу персоналу, планувальну систему, організаційну систему, аналітичну і координаційно-регулюючу систему контролінгу персоналу. Узагальнені пропозиції представлено в програмі формування сприятливого соціально-психологічного клімату ТОВ «ТойДіКо Україна» на 2019-2020 р. (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

**Програма формування контролінгу персоналу  
ТОВ «ТойДіко Україна» на 2019-2020 р.**

№	Напрямок формування	Види робіт (заходів)	Бюджет, грн.	Термін виконання	Контроль виконання
1	Забезпечуюча система контролінгу персоналу (ЗСКП)	Підсистема інформаційного забезпечення Підсистема методичного забезпечення Підсистема ресурсного забезпечення Підсистема технічного забезпечення Підсистема організаційного забезпечення	6525	15.01.2019 – 18.01.2020 р.	Директор
2	Планувальна система контролінгу персоналу (ПСКП)	Підсистема цільових орієнтирів КП Підсистема програмування КП Підсистема інструментарію стратегічного КП Підсистема інструментарію тактичного КП Підсистема інструментарію оперативного КП	5980	01.02.2019 – 10.11.2020 р.	Начальник відділу персоналу
3	Організаційна система контролінгу персоналу (ОСКП)	Підсистема впровадження КП Підсистема організаційної структури служби КП Підсистема добору спеціалістів з КП Підсистема розподілу задач, прав, обов'язків Підсистема організації ефективної взаємодії служби контролінгу з іншими підрозділами	7230	20.01.2019 – 01.06.2020 р.	Начальник відділу персоналу
4	Аналітична система контролінгу персоналу (АСКП)	Підсистема обліку, аналізу, моніторингу і контролю основних управлінських процесів в сфері управління персоналом і показників, що їх характеризують	8540	10.02.2019 – 16.04.2020 р.	Виконавчий директор
5	Координаційно-регулююча система контролінгу персоналу (КРСКП)	Підсистема координації і регулювання основних управлінських процесів в сфері управління персоналом Підсистема координації і регулювання основних управлінських процесів в сфері КП Підсистема своєчасності внесення змін і розробки корегуючих заходів Підсистема забезпечення якості управлінських рішень Підсистема інноваційного розвитку потенціалу КП	7874	10.03.2020 – 15.12.2020 р.	Заступник директора з організаційних питань
<b>6.</b>	<b>Орієнтовний бюджет</b>		<b>36149 грн.</b>		

*Джерело: розроблено автором*



Розглянемо детальніше можливості реалізації запропонованої у табл.3.1. програми. Однією з провідних систем контролінгу персоналу ТОВ «ТойДіКо Україна» слід вважати забезпечуючу (Дод. Т).

Забезпечуюча система контролінгу персоналу ТОВ «ТойДіКо Україна» складається з наступних підсистем: інформаційного забезпечення; методичного забезпечення; ресурсного забезпечення; технічного і організаційного забезпечення контролінгу персоналу. Ефективне функціонування контролінгу в управлінні суб'єктами господарювання потребує відповідного *інформаційного забезпечення*.

Для забезпечення ефективної інформаційної підтримки контролінгу персоналу ТОВ «ТойДіКо Україна» необхідно забезпечити вирішення питань щодо планування і організації виконання робіт щодо інформаційної підтримки управлінських рішень в системі контролінгу; збору, обробки та доставки інформації, її аналізу, контролю представлення і актуалізації, а також питань щодо регулювання основних видів робіт щодо інформаційної підтримки управлінських рішень в системі контролінгу персоналу.

Процес інформаційної підтримки в системі контролінгу персоналу ТОВ «ТойДіКо Україна» повинен передбачати реалізацію наступних етапів: організація інформаційної підтримки контролінгу і управління персоналом; збір інформації; обробка, аналіз та оцінка інформації; побудова систем інформаційних потоків та негайного реагування; зберігання та подальша обробка інформації. Графічно процес інформаційної підтримки в системі контролінгу персоналу представлений у додатку У.

Найбільш значущим елементом підсистеми інформаційної підтримки, що обумовлює її ефективність в системі контролінгу персоналу, є організація інформаційної підтримки управління персоналом. Оскільки саме за допомогою даної складової забезпечується узгодження дій персоналу, розподіл ресурсів та повноважень, визначення та формалізація центрів відповідальності щодо

здійснення інформаційної підтримки, побудова інформаційної інфраструктури управління персоналом підприємства.

Збір інформації доцільно здійснювати за допомогою моніторингу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що чинять безпосередній або опосередкований вплив на управління персоналом ТОВ «ТойДіКо Україна» та повинні враховуватись під час прийняття управлінських рішень в сфері управління персоналом.

Моніторинг повинен охоплювати такі фактори зовнішнього середовища як: державне регулювання ринку праці за категоріями працівників та розвитку ринкової інфраструктури, трудове законодавство, співвідношення попиту і пропозиції на ринку праці, показники формування та використання трудових ресурсів держави, він покликаний надати необхідну інформацію щодо можливостей та загроз для розвитку і досягнення цілей в сфері управління персоналом підприємства, а також погроз, що можуть знизити ефективність управління персоналом та зашкодити досягненню цілей управління персоналом.

Моніторинг факторів організаційного розвитку, управління корпоративною культурою, управління змінами, розвитку трудових відносин, забезпеченості ресурсами, управління ефективністю, розвитку персоналу, мотивації, трудових відносин, вивільнення персоналу та інших, що відносяться до внутрішнього середовища і виступають складовими частинами системи управління персоналом, надасть можливість надати необхідну інформацію щодо доцільності внесення відповідних коректив в планові та оперативні завдання управління персоналом підприємства, які забезпечать ліквідацію слабких місць. Обробка, аналіз і оцінка інформації спрямовані на забезпечення керівництва підприємства необхідною інформацією щодо прийняття управлінських рішень в сфері управління персоналом.

Зберігання та подальша обробка інформації здійснюється за допомогою стандартних підходів (комп'ютерної техніки та стандартного програмного

забезпечення) та шляхом реалізації власних проектів програмного забезпечення. На даному етапі робота здійснюється за двома основними напрямками: створення інформаційного банку та використання HRM-технологій. Інформаційний банк для забезпечення ефективної інформаційної підтримки контролінгу персоналу ТОВ «ТойДіКо Україна» повинен містити необхідні дані, що оброблені з урахуванням орієнтації на цілі і задачі управління персоналом та розміщені у відповідних накопичувальних картотеках відповідно до напрямків організації роботи з персоналом та до часу надходження, обробки та оновлення.

Використання HRM-технологій на практиці дозволяє забезпечити ефективне моделювання та автоматизацію багатьох процесів в сфері контролінгу та управління персоналом (кадровий і табельний облік, управління мотивацією, управління навчанням, компетенцією, оцінкою персоналу) шляхом інтеграції інформації всередині підприємства, створюючи відповідні взаємозв'язки в єдиному інформаційному просторі підприємства.

*Методичне забезпечення контролінгу персоналу* ТОВ «ТойДіКо Україна» повинно здійснюватись за наступними напрямками: формалізації основних етапів процесів планування, обліку, аналізу, моніторингу та контролю в сфері контролінгу персоналу; розробка методики використання інструментарію контролінгу персоналу; розробка положення про службу контролінгу персоналу і посадових інструкцій спеціалістів з контролінгу персоналу; регламентація взаємодії служби контролінгу персоналу з іншими підрозділами; формалізація принципів здійснення контролінгу персоналу.

Методичне забезпечення контролінгу персоналу потребує обґрунтування і документування за допомогою розробки методичних і нормативних документів, а також стандартизації вимог, порядку здійснення, змісту окремих процесів в сфері контролінгу персоналу.

Наявність методичних розробок спростить і підвищить ефективність



розподілу задач, прав і обов'язків та їх безпосереднього виконання, забезпечить швидкість адаптації нових працівників ТОВ «ТойДіКо Україна».

*Підсистема ресурсного забезпечення* складається з наступних елементів: матеріальне забезпечення, кадрове забезпечення, фінансове забезпечення, забезпечення ефективності використання часових ресурсів, забезпечення ефективності використання інтелектуальних ресурсів. Матеріальне забезпечення контролінгу персоналу ТОВ «ТойДіКо Україна» передбачає забезпечення працівників служби контролінгу персоналу необхідними засобами праці і спрямоване на забезпечення сприятливих умов праці.

Ефективність кадрового забезпечення контролінгу персоналу залежить від ступеня забезпечення потреб підприємства в спеціалістах з контролінгу (за кількісними і якісними характеристиками) і трудового потенціалу працівників, зайнятих в сфері контролінгу.

Професійно-кваліфікаційний потенціал працівників може визначатись за допомогою визначення освітньо-кваліфікаційного рівня, рівня професійно-посадового розвитку, рівня організаційних навичок.

Творчий потенціал працівників слід визначати шляхом оцінки рівня креативності, рівня ініціативності, рівня здатності до прояву та реалізації творчих здібностей, рівня винахідливості, рівня самореалізації працівника.

Організаційна спроможність працівників може бути охарактеризована за допомогою рівня комунікабельності, рівня адаптивності, рівня готовності до співпраці, рівня конфліктності, рівня культури працівників, здатності до самодисципліни і саморозвитку, раціональності планування і використання робочого часу, здатності щодо визначення пріоритетних справ.

Фізичний потенціал працівників служби контролінгу персоналу слід характеризувати за допомогою показників стану здоров'я, здатності протистояння стресовим ситуаціям, схильності до перевтоми, здатності переносити фізичні і моральні навантаження, здатності працювати в незвичних

умовах.

Характеристика вимог до кількісного і якісного складу служби контролінгу персоналу і спеціалістів з контролінгу персоналу ТОВ «ТойДіКо Україна» буде представлена за допомогою підсистеми добору спеціалістів з контролінгу персоналу, що буде розглянута в складі організаційної системи контролінгу персоналу.

Фінансове забезпечення контролінгу персоналу передбачає фінансування програм розвитку і підвищення кваліфікації персоналу, програм вдосконалення системи забезпечення контролінгу персоналу, програм розвитку інновацій в сфері контролінгу персоналу та реалізації ефективної системи мотивації працівників.

Забезпечення ефективності використання часових ресурсів контролінгу персоналу залежить від оптимальності розподілу задач між спеціалістами, самодисципліни працівників, створення сприятливих умов праці, визначення норм витрат часу на виконання певних видів робіт, тощо.

Забезпечення ефективності використання інтелектуальних ресурсів залежить від спроможностей спеціалістів з контролінгу персоналу засвоювати та нагромаджувати, створювати та використовувати знання, проекти, ідеї для соціально-економічного, науково-технічного, морального, духовно-культурного та іншого розвитку; накопичених інтелектуальних і комунікативних здібностей працівників, які використовуються у процесі контролінгу персоналу і включають результати творчої та інтелектуальної праці співпрацівників, а також організаційні знання, характерні для певного підприємства; забезпечення збільшення інтелектуальних ресурсів підприємства на основі взаємодії спеціалістів різних підрозділів для обміну знаннями та досвідом та забезпечення синергетичного ефекту; забезпечення ефективності процесів інформаційного і організаційного забезпечення контролінгу персоналу.

*Підсистема технічного забезпечення ТОВ «ТойДіКо Україна» повинна*

містити такі елементи, як: забезпечення спеціалістів з контролінгу персоналу необхідним обладнанням, забезпечення роботи спеціалістів з контролінгу персоналу сучасною технікою, автоматизація робіт в сфері контролінгу персоналу, створення АРМ спеціалістів з контролінгу персоналу та програмне забезпечення контролінгу персоналу.

Інформаційні технології в сфері контролінгу персоналу на теперішній час знаходяться на стадії доопрацювання, а отже являються складними щодо реалізації, а тому програмні продукти з контролінгу персоналу на ринку інформаційних технологій практично відсутні.

Спеціалісти з контролінгу повинні володіти необхідними знаннями і навичками та мати можливість пристосовувати програми з контролінгу персоналу згідно параметрів і особливостей діяльності конкретного підприємства.

Програмне забезпечення контролінгу персоналу повинно передбачати використання різноманітних пошуково-довідкових інформаційних систем, таких як: Гарант, Кодекс, Закон, Консультант Плюс та інші, а також систем комплексної автоматизації виконання управлінських робіт на підприємстві (Ахартa Retail, Navision, SAP R/3, Oracle E-Business Suit, J.D. Edwards OneWorld, «1С: Предприятие 8.0 Управление торговлей», КІС «АС+» та інш.).

*Підсистема організаційного забезпечення* ТОВ «ТойДіКо Україна» містить наступні структурні елементи: забезпечення доцільності організаційної структури контролінгу персоналу, підтримка організаційної культури, формування і підтримка позитивного іміджу спеціалістів з контролінгу персоналу, формування культури контролінгу персоналу на підприємстві, дотримання принципів контролінгу персоналу.

Забезпечення доцільності організаційної структури контролінгу персоналу залежить, від забезпечення її якості за чотирма взаємопов'язаними аспектами: конструктивним, функціональним, організаційним і результативним.



Планувальна система контролінгу персоналу складається з наступних підсистем: підсистеми цільових орієнтирів контролінгу персоналу; підсистеми програмування контролінгу персоналу; підсистеми інструментарію стратегічного контролінгу персоналу; підсистеми інструментарію тактичного контролінгу персоналу та підсистеми інструментарію оперативного контролінгу персоналу (Дод. Ф).

*Підсистема цільових орієнтирів* контролінгу персоналу містить наступні елементи: визначення цілей контролінгу персоналу, визначення задач контролінгу персоналу, розробка планів і розробка бюджетів щодо контролінгу персоналу.

При визначенні цілей контролінгу персоналу спеціалісти повинні забезпечити: їх відповідність і узгодженість з цілями в сфері управління персоналом, їх відповідність і узгодженість з загальними цілями підприємства, відповідність цілей в сфері контролінгу персоналу вимогам, що до них висуваються, структурування і ранжування цілей контролінгу персоналу.

Організаційна система контролінгу персоналу ТОВ «ТойДіКо Україна» містить у собі ряд підсистем: підсистему впровадження контролінгу персоналу; підсистему організаційної структури служби контролінгу персоналу; підсистему добору спеціалістів з контролінгу персоналу; підсистему розподілу задач, прав, обов'язків; підсистему організації ефективної взаємодії служби контролінгу з іншими підрозділами.

Розглянемо *підсистему впровадження контролінгу персоналу*. Необхідною умовою впровадження контролінгу персоналу ТОВ «ТойДіКо Україна» виступає оцінка доцільності впровадження, яка передбачає: визначення основних факторів впровадження контролінгу та їх впливу, а також оцінку майбутньої ефективності впровадження контролінгу персоналу в діяльність підприємств.

Фактори, що впливають на процес впровадження і організацію

контролінгу персоналу поділяють на дві групи: зовнішні, що обумовлені зовнішнім середовищем підприємства та внутрішні (специфіка і масштаби діяльності, кількість персоналу, економічне становище, матеріально-технічна база, тощо). Особливу увагу в процесі оцінки слід приділити факторам, що обумовлені безпосередньо персоналом, як складовою внутрішнього середовища підприємства, а саме: рівню освіти і кваліфікації, структурі персоналу; професійному досвіду; орієнтації мислення персоналу і здатності брати на себе відповідальність; корпоративній культурі. Основною проблемою, що виникає в процесі впровадження контролінгу персоналу в діяльність підприємств, є опір з боку персоналу, що обумовлюється складністю і тривалістю нововведення, низькою мотивацією, відсутністю розуміння концепції і потреби використання контролінгу персоналу на практиці.

Для зменшення опору щодо впровадження контролінгу персоналу з боку персоналу підприємства слід забезпечити реалізацію наступних заходів: здійснення навчання персоналу шляхом проведення тренінгів, під час яких будуть моделюватись і вирішуватись різні проблемні ситуації в роботі з персоналом підприємства, вирішення яких буде більш швидким і простим на засадах контролінгу; характеристика переваг використання контролінгу персоналу шляхом демонстрації соціального і економічного ефекту від впровадження контролінгу персоналу; забезпечення наочності і доступності моделі контролінгу персоналу для всіх категорій працівників підприємства; розробка системи мотивації працівників, спрямованої на забезпечення спрямування працівників на самовдосконалення, підвищення кваліфікації та самореалізацію; створення окремої робочої групи працівників підприємства, що займатимуться проблемами забезпечення якості організації контролінгу персоналу на практиці; підтримка високого статусу відділу по роботі з персоналом в порівнянні з іншими службами підприємства.

Оцінка майбутньої ефективності від впровадження контролінгу персоналу

повинна проводитись за двома напрямками: оцінка імовірності досягнення цілей впровадження контролінгу та порівняння витрат і очікуваних результатів від впровадження контролінгу персоналу. Також повинна визначатись готовність підприємства до впровадження контролінгу персоналу за критеріями інформаційної, організаційної, матеріальної і психологічної готовності.

Впровадження контролінгу персоналу в діяльність підприємств повинно здійснюватись лише у випадку дотримання основної умови: результати від впровадження контролінгу персоналу повинні перевищувати витрати (матеріальні і трудові) підприємства на цю інновацію.

Впровадження контролінгу персоналу повинно здійснюватись шляхом «програмованого впровадження», що передбачає розробку концепції контролінгу персоналу, прийнятної для підприємства; складання стратегічного, тактичного і оперативного планів впровадження; безпосередній контроль за реалізацією плану впровадження з метою визначення ефективності робіт щодо впровадження контролінгу персоналу і визначення потреб коригування планів впровадження; розробку рекомендацій щодо вдосконалення системи контролінгу персоналу.

Розглянемо аналітичну систему контролінгу персоналу. Аналітична система контролінгу персоналу містить дві підсистеми обліку, аналізу, моніторингу і контролю основних управлінських процесів в сфері управління персоналом та в сфері контролінгу персоналу, та показників, які їх характеризують.

За допомогою елементів вищеозначених підсистем здійснюється: визначення сильних і слабких сторін, можливостей і небезпек в сфері управління персоналом; аналіз відхилень фактичних значень підконтрольних показників від планових; визначення факторів, що обумовили виникнення відхилень фактичних значень підконтрольних показників від планових; аналіз можливості досягнення цілей і прогнозування розвитку ситуації в сфері



управління персоналом.

Спрямованість системи контролінгу персоналу на забезпечення майбутньої успішності управління персоналом ТОВ «ТойДіКо Україна» забезпечується шляхом координації планувальної і аналітичної систем контролінгу персоналу за допомогою належного інформаційного забезпечення. В даному випадку контролінг персоналу забезпечує відповідний зворотній зв'язок в контурі управління персоналом на основі розробки рекомендацій щодо прийняття управлінських рішень з приводу виникнення і обґрунтування необхідності внесення відповідних коректив в цільові і планові завдання управління персоналом і заходи щодо забезпечення їх виконання.

Функція координації контролінгу персоналу реалізується у вигляді інформаційної комплексної сервісної функції, що спрямована на забезпечення розмежування, узгодження, підпорядкування, взаємодії і взаємозалежності процесів планування, організації, забезпечення, обліку, аналізу і моніторингу, а також регулювання контролінгу персоналу на різних рівнях (стратегічному, тактичному і оперативному).

Координаційно-регулююча система контролінгу персоналу відіграє системоутворюючу і системопов'язуючу роль, оскільки забезпечує узгодження і орієнтацію цілей, планів, заходів всіх підсистем контролінгу персоналу на досягнення загальних цілей підприємства і цілей в сфері управління персоналом. Саме координаційно-регулююча система контролінгу персоналу забезпечує ефективність координаційних процесів всередині інтегрованої системи контролінгу персоналу шляхом забезпечення необхідних зв'язків між окремими системами для їх обслуговування; узгодження методів та інструментів контролінгу персоналу, що використовуються, в залежності від змін в середовищі функціонування підприємства.

Координаційно-регулююча система контролінгу персоналу містить у собі підсистеми: координації і регулювання основних управлінських процесів в

сфері управління персоналом; координації і регулювання основних управлінських процесів в сфері контролінгу персоналу; своєчасності внесення змін і розробки корегуючих заходів; забезпечення якості управлінських рішень; інноваційного розвитку контролінгу персоналу.

*Підсистема координації і регулювання основних управлінських процесів в сфері управління персоналом* ТОВ «ТойДіКо Україна» повинна забезпечити: вдосконалення елементів системи управління персоналом підприємства і зв'язків між ними; узгодження, сполучення, взаємопідпорядкування цілей і процесів управління персоналом; адаптивність, гнучкість і рефлексивність системи управління персоналом підприємства; збалансованість елементів системи управління персоналом; ліквідацію слабких і розвиток сильних сторін підприємства в сфері управління персоналом; побудову системної концепції управління персоналом; спрямованість процесу управління персоналом на майбутнє; ефективність управління персоналом підприємства.

Для забезпечення ефективності контролінгу персоналу в межах *підсистеми координації і регулювання основних управлінських процесів в сфері контролінгу персоналу* ТОВ «ТойДіКо Україна» повинні бути узгоджені цілі, плани, елементи системи контролінгу і основні заходи щодо реалізації контролінгу персоналу на практиці, забезпечена раціональність комунікацій і ефективність використання ресурсів підприємства; повинні розроблятися рекомендації, спрямовані на вдосконалення елементів системи контролінгу персоналу і забезпечення їх розмежування, узгодження, підпорядкування, взаємодію і взаємозалежність тощо.

*Підсистема своєчасності внесення змін і розробки корегуючих заходів* базується на використанні результатів стратегічного, тактичного і оперативного контролінгу персоналу і системи негайного реагування, яка забезпечує визначення потреби і своєчасності внесення змін в планові завдання і технологію здійснення як контролінгу персоналу, так і процесу управління

персоналом підприємства.

*Підсистема забезпечення якості управлінських рішень* спрямована на забезпечення: використання наукових досягнень в сфері управління персоналом та в сфері контролінгу; забезпечення відповідності управлінських рішень вимогам, що до них висуваються в сфері контролінгу персоналу (науковість, раціональність, оперативність, обґрунтованість, своєчасність, конкретність, узгодженість з іншими рішеннями, зрозумілість, економічність, ефективність, реальність забезпечення виконання, контрольованість виконання); багатоваріантність вибору; обґрунтування вибору альтернативного варіанту рішення; створення сприятливих умов прийняття рішення; гнучкості управлінських рішень в сфері управління персоналом.

*Підсистема інноваційного розвитку контролінгу персоналу* ТОВ «ТойДіКо Україна» повинна забезпечувати пропорційне вдосконалення всіх підсистем і елементів інтегрованої комплексної системи контролінгу персоналу. Повинно бути забезпечене узгодження динаміки розвитку системи в цілому і окремих її елементів для забезпечення бажаного стану системи контролінгу персоналу підприємства. Не врахування можливостей та потреб вдосконалення всіх елементів системи може призвести до порушення цілісності системи контролінгу персоналу, а отже до зниження її ефективності або недієспроможності в вирішенні покладених на неї задач.

Таким чином, використання на практиці розробленої інтегрованої комплексної системи контролінгу персоналу забезпечить комплексний системний підхід щодо використання концепції контролінгу персоналу, а отже її потенційну ефективність; координацію і інтеграцію процесів планування і бюджетування на підприємстві; дієвість системи контролінгу персоналу на підприємстві; належну інформаційну підтримку процесу прийняття управлінських рішень в сфері управління персоналом.



### 3.2. Ефективність системи контролінгу управління персоналом

Для формування, ефективного впровадження та функціонування запропонованої програми удосконалення системи контролінгу персоналу ТОВ «ГойДіКо Україна» аналіз та оцінку параметрів кадрового менеджменту доцільно здійснювати за допомогою контрольних аркушів моніторингу стану забезпечення кадрового контролінгу (табл.3.2) та моніторингу оцінки організаційного ефекту в сфері управління персоналом підприємства (табл. 3.3).

По кожному із запропонованих показників здійснюється оцінка за шкалою в балах, де «3» робота ведеться в повному обсязі і відповідає вимогам документації; «2» робота ведеться не в повному обсязі, є зауваження (зауваження вносяться в контрольний лист); «1» робота ведеться в мінімальному обсязі; «0» робота не ведеться.

Таблиця 3.2

#### Моніторинг стану забезпечення Програми удосконалення кадрового контролінгу ТОВ «ГойДіКо Україна»

№ пор.	Показники	Критерії вагомості, $P_j$	Оцінка, $T_j$ бал*	Значимість фактора, $\lambda_j$
1	Стан повноти і якості реалізації процесів інформаційного забезпечення кадрового контролінгу (Siz)	0,25	3	0,75
2	Стан повноти і якості реалізації процесів методичного забезпечення кадрового контролінгу (Smz)	0,20	2	0,4
3	Стан повноти і результативності реалізації процесів ресурсного забезпечення кадрового контролінгу (Srz)	0,15	3	0,45
4	Стан повноти і якості реалізації процесів технічного забезпечення кадрового контролінгу (Stz)	0,20	3	0,6
5	Стан повноти, якості і результативності реалізації процесів організаційного забезпечення кадрового контролінгу (Soz)	0,20	2	0,4

*Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «ТойДіКо Україна»*

Збирання та агрегування інформації для оцінки організаційного ефекту експерти, в першу чергу, обирають фактори домінуючого впливу. Дослідження їх впливу на кадровий контролінг дає можливість зробити висновок про доцільність їх групування з метою більш повного виявлення наявних резервів економічного зростання, що може мати вигляд єдиної матриці. В результаті цього, пропонуємо власну матрицю визначення стану кадрового забезпечення на підприємстві. Як і всі класичні моделі стратегічного планування, матриця являє собою двовимірну таблицю, де вісь X відображає моніторинг стану забезпечення кадрового контролінгу, а вісь Y – моніторинг оцінки організаційного ефекту в сфері управління персоналом.

Таблиця 3.3

**Моніторинг оцінки організаційного ефекту Програми удосконалення в сфері управління персоналом підприємства ТОВ «ТойДіКо Україна»**

№ пор.	Показники	Критерії вагомості, $P_j$	Оцінка, $T_j$ бал*	Значимість фактора, $\lambda_j$
1	Стан комунікабельності персоналу ( $S_{ko}$ )	0,15	3	0,45
2	Стан конфліктності в колективі ( $S_{kn}$ )	0,20	3	0,6
3	Стан дотримання техніки безпеки ( $S_{tb}$ )	0,25	3	0,75
4	Стан трудової дисципліни ( $S_{td}$ )	0,20	2	0,4
5	Стан виконавчої дисципліни ( $S_{vd}$ )	0,20	3	0,6
Організаційний ефект в сфері управління персоналом				$\Sigma$ 2,8

*Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «ТойДіКо Україна»*

Діюча система контролінгу персоналу буде сприяти вдосконаленню підходів щодо планування, інформаційно-аналітичного забезпечення та контролю за основними процесами управління персоналом. Основними вимогами, що висуваються до цілей і задач в системі контролінгу персоналу виступають: конкретність, чіткість, зрозумілість, реальність, орієнтація в часі (довгострокові, середньострокові, короткострокові), адаптивність до зовнішнього середовища, охоплення всіх ключових моментів, контрольованість досягнення, а також взаємопов'язаність, узгодженість і підпорядкованість основним цілям підприємства.

Для здійснення оцінки ймовірності підтримки і розвитку сильних сторін та ліквідації слабких сторін щодо управління персоналом доцільно використовувати результати розрахунків показників ймовірності підтримки і розвитку сильних сторін та ліквідації слабких (рис. 3.1).

За результатами проведених розрахунків моніторинг оцінки організаційного ефекту в сфері управління персоналом ТОВ «ТойДіКо Україна» складає 2,6 бали, а моніторинг стану забезпечення кадрового контролінгу 2,8



бали, що свідчить про ідеальний стан контролінгу персоналу в результаті запровадження запропонованої у п.3.1. програми удосконалення контролінгу персоналу.

<b>Критерії</b>			
<i>Моніторинг оцінки організаційного ефекту в сфері управління персоналом підприємства</i>	<i>Моніторинг стану забезпечення кадрового контролінгу</i>		
	<i>Відсутність (0-1,5 бала)</i>	<i>Недостатність (1,5-2,5 бала)</i>	<i>Наявність (2,5-3 бала)</i>
<i>Відсутність (0-1,5 бала)</i>	Кадровий контролінг відсутній, не ведуться спроби його налагодження		Наявне забезпечення кадрового контролінгу при відсутності організаційного ефекту управління персоналом
<i>Недостатність (1,5-2,5 бала)</i>	Низький рівень забезпечення кадрового контролінгу, достатні можливості управління персоналом	Середній рівень кадрового контролінгу на підприємстві	
<i>Наявність (2,5-3 бала)</i>	Високий рівень системи управління персоналом при практично відсутньому або низькому рівні кадрового контролінгу	Достатній рівень кадрового контролінгу	<b><i>Ідеальний стан кадрового контролінгу</i></b>

Рис. 3.1. Матриця визначення стану кадрового контролінгу на підприємстві ТОВ «ТойДіКо Україна»

*Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «ТойДіКо Україна»*

Для успішності реалізації цілей і задач контролінгу персоналу слід забезпечити належне ресурсне, методичне і організаційне забезпечення, що в свою чергу повинно знайти відповідне відображення в плані у вигляді конкретних заходів щодо забезпечення контролінгу персоналу ТОВ «ТойДіКо Україна» і бюджеті служби контролінгу персоналу, та відповідно у зведеному плані і бюджеті по підприємству. Далі розраховуємо прогнозовані економічні показники ефективності запропонованого проекту. При аналізі ефективності проекту використовують наступні показники: сума інвестицій, грошовий потік,

чиста теперішня вартість проекту, термін окупності інвестицій, термін окупності проекту, внутрішня норма рентабельності, індекс прибутковості (ІП).

Розрахунок ефективності Програми удосконалення контролінгу персоналу ТОВ «ТойДіКо Україна» наведений у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Розрахунок ефективності Програми удосконалення контролінгу персоналу ТОВ «ТойДіКо Україна»**

№ пор.	Показник	Роки						
		2018	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1	Сума інвестицій, тис. грн.	36149	-	-	-	-	-	-
2	Виручка від реалізації, тис. грн.	-	1083148	1174717	1273366	1379431	1493292	1615768
3	Витрати на експлуатацію проекту, тис. грн.	-	1065440	1141173	1226072	1316803	1413631	1517119
4	Ставка дисконту, %	-	25	25	25	25	25	25
5	Грошові потоки, тис. грн.	-	22066	37301	50538	65434	82092	100758
6	Дисконтовані грошові потоки, тис. грн.	-	17653	23873	25875	26802	26900	26413
7	Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проекту, тис. грн. (з наростаючим підсумком)	-	17653	41526	67401	94203	121103	147516
8	Дисконтовані грошові потоки за ставкою дисконту 65%.	-	10699	15253	15004	12710	9902	7310
9	Дисконтовані вигоди, тис. грн.	-	870005	754223	653624	566164	490119	424117
10	Дисконтовані витрати, тис. грн.	-	852352	730351	627749	539363	463219	397704

*Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «ТойДіКо Україна»*

Таким чином, за даними табл. 3.4 сума інвестицій у проект становить 36149 тис. грн.

Дисконтовані грошові потоки розраховуються за формулою:

$$PV = \frac{S}{(1 + k)^t} \quad (3.1)$$

де, PV – дисконтований грошовий потік;

S – щорічний грошовий потік;



$k$  – ставка дисконту;  
 $t$  – рік реалізації проекту.

Дисконтовані грошові потоки в результаті реалізації проекту (програми) становитимуть 89092 тис. грн.

Чиста теперішня вартість проекту  $NPV=147516 - 6149=111367$  тис. грн.

Оскільки,  $NPV > 0$ , інвестиційний проект є вигідним для ТОВ «ТойДіКо Україна». За роки функціонування проекту грошовий потік не лише задовольняє очікування інвестора у відношенні щодо одержання доходу, а й перевищують очікувані доходи на 111367 тис. грн.

Термін окупності інвестицій. Застосуємо алгоритм розрахунку інвестицій:

$$TO = (t_0 - 1) + \frac{CI - \sum PV_{(t-1)}}{PV_t}, \quad (3.2)$$

де  $t_0$  номер першого року, у якому досягається умова  $\sum PV \geq CI$ ;

$CI$  – сума інвестицій у проект, тис. грн.;

$PV$  – дисконтовані грошові потоки, тис. грн.

Отже, для даного проекту:

$$TO = (2 - 1) + \frac{36149 - 23873}{17653} \text{ 1,7 роки}$$

Внутрішня норма рентабельності. Для розрахунку даного показника визначимо  $NPV$ , для якої ставки дисконту є негативною.

$$IRR = A + \frac{a(B - A)}{(a - b)}, \quad (3.3)$$

де  $A$  – величина ставки дисконту, при якій  $NPV$  позитивна;

$B$  – величина ставки дисконту, при якій  $NPV$  негативна;

$a$  – величина позитивного  $NPV$ , при величині ставки дисконту  $A$ ;



$b$  – величина NPV, при величині ставки дисконту  $B$ .

Наприклад, при ставці дисконту 65%, NPV дорівнює 34729 тис. грн.

$$IRR = 0,25 + \frac{111367 * (0,65 - 0,25)}{111367 - 34729} = 0,83 \text{ або } 83\%$$

або при ставці 83% сумарні дисконтовані вигоди дорівнюють сумарним дисконтованим витратам. Тобто IRR є ставкою дисконту, при якій NPV проекту дорівнює нулю.

Коефіцієнт вигід/витрат. Даний показник розраховується як відношення дисконтованих вигід до дисконтованих витрат:

$$\frac{3758252}{3610738} = 1,04$$

Отже на 1 грн. теперішньої вартості вкладених коштів у проект підприємство отримає 1,04 грн. теперішньої вартості доходу.

Індекс прибутковості.

$$\frac{147516}{36149} = 4,08$$

Отже,  $PI > 0$  і проект є ефективним.

Таким чином, виходячи з усіх можливих ризиків, на які може наражатися проект, та які впливають на майбутні результати діяльності ТОВ «ТойДіКо Україна» отримані допустимі значення показників.

Однією з основних задач контролінгу персоналу ТОВ «ТойДіКо Україна» є перевірка і аналіз цілей управління персоналом. В результатів проведеного аналізу спеціаліст з контролінгу персоналу повинен зробити висновок про необхідність внесення коректив в цілі щодо управління персоналом, оскільки одним з основних завдань контролінгу персоналу є аналіз і обґрунтування цілей

в сфері управління персоналом.

## **ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**

У випускній кваліфікаційній роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення процесу контролінгу персоналу у ТОВ «ТойДіКо Україна».

Відповідно до поставлених у вступі завдань було досліджено, розкрито та обгрунтовано наступне:

1. Контролінг персоналу виступає однією з головних складових системи контролінгу діяльності підприємства, призначенням якої є підвищення ефективності процесів управління персоналом та стратегічної спрямованості діяльності, сприяння успішності і тривалості діяльності підприємства на ринку, яка спрямована на використання соціально-орієнтованої концепції контролінгу та забезпечення збалансованого управління на основі використання монетарних і нефінансових показників. Контролінг персоналу, за своєю сутністю, є процесно-орієтованим контролінгом, оскільки спрямований на супутні процеси щодо управління персоналом.

2. Особливості контролінгу персоналу на сучасному етапі полягають в тому, що: контролінг персоналу виступає однією з головних складових системи контролінгу діяльності підприємства, призначенням якої є забезпечення ефективності процесів управління персоналом та стратегічної спрямованості діяльності, а отже забезпечення успішності і тривалості діяльності підприємства на ринку; контролінг персоналу забезпечує використання соціально-орієнтованої концепції контролінгу підприємства, оскільки забезпечує збалансоване управління на основі використання монетарних і нефінансових показників; контролінг персоналу, за своєю сутністю, є процесно-орієтованим контролінгом, оскільки орієтований на супутні процеси в сфері управління персоналом.



3. Використання концепції контролінгу персоналу, не зважаючи на її потенціальну ефективність, на практиці стикається з рядом проблем, основними з яких є: відсутність єдиного концептуального підходу до визначення і характеристики елементів системи контролінгу персоналу; недостатня обізнаність керівників підприємств про переваги, що надає контролінг персоналу; складна економічна ситуація на багатьох підприємствах країни, обумовлена кризою і як наслідок економія ресурсів на інновації; груповий і індивідуальний опір впровадженню контролінгу персоналу; недостатня мотивація персоналу на підприємствах і як наслідок небажання персоналу отримувати нові знання і навички, докладати додаткових зусиль для забезпечення досягнення цілей діяльності підприємства; відсутність кваліфікованого персоналу в сфері контролінгу персоналу; складність отримання необхідної інформації, пов'язана з її відсутністю у загальноприйнятих джерелах інформації і необхідність проведення додаткових досліджень; відсутність налагоджених комунікаційних каналів всередині підприємства; відсутність на багатьох підприємствах систем планування; необхідність впровадження не лише системи контролінгу персоналу, а комплексної системи контролінгу діяльності підприємства для забезпечення її дієвості.

4. ТОВ «ТойДіКо Україна» виступає офіційним представником Mattel, Inc. Mattel Inc. світовий лідер у дизайні, виробництві й продажу іграшок та сімейних товарів багатьох популярних брендів. Основними напрямками моніторингу стану забезпечення контролінгу персоналу ТОВ «ТойДіКо Україна» є оцінка повноти і якості реалізації процесів: інформаційного, методичного, ресурсного, технічного та організаційного забезпечення контролінгу персоналу. Аналіз повноти і реалізації процесів інформаційного забезпечення контролінгу ТОВ «ТойДіКо Україна» передбачає оцінку критеріїв, що характеризують процеси організації інформаційної підтримки,

збору, обробки, аналізу та оцінки інформації, побудови системи інформаційних потоків та негайного реагування, зберігання та подальшої обробки інформації. Аналіз повноти і реалізації процесів методичного забезпечення контролінгу персоналу ТОВ «ТойДіКо Україна» повинен передбачати аналіз процесів: формалізації основних етапів процесів планування, обліку, аналізу, моніторингу та контролю в сфері контролінгу персоналу; розробки методики використання інструментарію контролінгу персоналу; розробки положення про службу контролінгу персоналу і посадових інструкцій спеціалістів; регламентації взаємодії служби контролінгу персоналу з іншими підрозділами; формалізації принципів здійснення контролінгу персоналу.

5. Аналіз ресурсного забезпечення ТОВ «ТойДіКо Україна» повинен передбачати аналіз: матеріального, кадрового, фінансового забезпечення та оцінку ефективності використання часових та інтелектуальних ресурсів контролінгу персоналу. Оцінку кадрового забезпечення контролінгу персоналу слід проводити за допомогою показників забезпечення підприємства в спеціалістах з контролінгу персоналу за кількісними і якісними характеристиками, а також показника оцінки використання індивідуального трудового потенціалу спеціалістів, що зайняті в сфері контролінгу персоналу.

6. Оцінка організаційного забезпечення контролінгу персоналу ТОВ «ТойДіКо Україна» передбачає: оцінку доцільності організаційної структури контролінгу персоналу за допомогою критеріїв якості; аналіз повноти та якості реалізації процесів підтримки організаційної культури підприємства; аналіз повноти та якості реалізації процесів формування і підтримки позитивного іміджу спеціалістів з контролінгу персоналу; аналіз повноти та якості реалізації процесів формування культури контролінгу персоналу; оцінку дотримання принципів контролінгу персоналу.

7. Для забезпечення комплексного підходу щодо використання концепції контролінгу персоналу було пропонуємо інтегровану комплексну

систему контролінгу персоналу, яка охоплює наступні системи: забезпечуючу систему контролінгу персоналу, планувальну систему, організаційну систему, аналітичну і координаційно-регулюючу систему контролінгу персоналу. Узагальнені пропозиції представлено в програмі формування сприятливого соціально-психологічного клімату ТОВ «ТойДіко Україна» на 2019-2020 р.

8. Для здійснення оцінки ймовірності підтримки і розвитку сильних сторін та ліквідації слабких сторін щодо управління персоналом доцільно використовувати результати розрахунків показників ймовірності підтримки і розвитку сильних сторін та ліквідації слабких. За результатами проведених розрахунків моніторинг оцінки організаційного ефекту в сфері управління персоналом ТОВ «ТойДіко Україна» складає 2,6 бали, а моніторинг стану забезпечення кадрового контролінгу 2,8 бали, що свідчить про ідеальний стан контролінгу персоналу в результаті запровадження запропонованої у п.3.1. програми удосконалення контролінгу персоналу.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Амстронг ; пер. с англ. – М.: ИНФРАМ, 2015. – VIII, 328 с. – (Серия «Менеджмент для лидера»).
2. Аудит и контроллинг персонала организации. – 2е изд., перераб. и доп. / Под ред. проф. П.Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2010. – 262 с.
3. Бадоева Е.Т. Формирование системы контроллинга персонала на промышленных предприятиях: дис. .. канд. экон. наук : 08.00.05 / Бадоева Елена Титовна. – Ярославль, 2003. – 156с.
4. Балабанова Л.В. Коммерческая деятельность: маркетинг и логистика: монография / Л.В. Балабанова, А.Н. Германчук. – Донецк: ДонГУЭТ, 2003. – 231 с.
5. Балабанова Л.В. Маркетинговий контролінг: теорія та методологія : монографія / Л.В. Балабанова, О.О. Гасило. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. – 221 с.
6. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління комерційною діяльністю підприємств : монографія / Л.В. Балабанова, А.С. Панчук. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 180 с. – (Школа маркетингового менеджменту).
7. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 238 с. – (Школа маркетингового менеджменту).
8. Балабанова Л.В. Управління персоналом : підруч. для студ. вищ. навч. закл. : затв. Мвом освіти і науки України / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – 524 с.
9. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник (Затверджено МОНМС України як підручник для студентів ВНЗ) /Л.В. Балабанова, О.В.Сардак. К.: Центр учбової літератури, 2011. – 524 с.
10. Балабанова Л.В. Управління реалізацією стратегій підприємства:

маркетинговий підхід : монографія / Л.В. Балабанова, І.С. Фоломкіна. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. – 402 с. – (Школа маркетингового менеджменту).

11. Бардаш С.В. Економічний контроль в Україні: системний підхід: монографія / С.В. Бардаш. – К.: КНТЕУ, 2010. – 656 с.

12. Бетанова И. Под прицелом кадровая стратегия / И. Бетанова, О. Мищенко // Центр делового развития «Бизнесград» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <<http://www.biznesgrad.ru/library.html?articles&id=2>>

13. Боровкова В.А. Некоторые аспекты повышения эффективности системы контроллинга на торговых предприятиях / В.А. Боровкова, Ю.М. Бойкова // Проблемы современной экономики : Евразийский международный научноаналитический журнал. – 2010. № 1 (29) [Електронний ресурс]. Режим доступу: <<http://www.mekonomy.ru/art.php3?artid=25219>>.

14.Брохун Н.С. Концептуальні основи системи контролінгу / Н.С. Брохун // Вісник ЖДТУ. Серія «Економічні науки». – 2009. – №2 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <<http://www.ztu.edu.ua/ua/science/publishing/visnik/econom/248/3.p>>

15.Верба В.А. Управління розвитком компанії на засадах збалансованої системи показників / В.А Верба // Сталий розвиток підприємств сфери послуг: матер. III Всеукр. наук.практ. конф. (м. Ялта, 23-24 жовтня 2009 р.). – Ялта: РВНЗ КГУ, 2009. – С. 282-286.

16. Виговська Н.Г. Господарський контроль в Україні: теорія, методологія, організація: монографія / Н.Г. Виговська. – Житомир: ЖДТУ, 2008. – 532 с.

17. Гасило О.О. Контролінг управління персоналом підприємств / О.О. Гасило // Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр. – Вип. 25, т. 1. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2008.– С. 369-374.

18. Грішнова О.А. Інноваційна стратегія управління персоналом у

контексті забезпечення конкурентоспроможності / О.А. Грішнова, Н.М. Полив'яна // Науковий вісник ЧДІЕУ. – Вип. 1. – Чернігів: ЧДІЕУ, 2009. – С.6475.

19. Дайле А. Практика контроллинга / А. Дайле ; пер. с нем. под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 336 с. – (Пер. изд.: Deyhle A. Controller – Praxis / A. Deyhle . – Management Service).

20. Еронин В.А. Комплексная система диагностического анализа в управлении персоналом организации / В.А. Еронин // Электронные публикации. – № 18. Ч.2. – В.ГУ, 2007 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <<http://journal.vlsu.ru/index.php?id=735>>

21. Как эффективно использовать трудовые ресурсы // Новости экономики [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <<http://www.yurhelp.ru/news820.html>>

22. Качмарик Я.Д. Витрати торговельного підприємства та шляхи їх оптимізації [Електронний ресурс] / Я.Д. Качмарик, О.С. Верещинська // Науковий вісник. – 2007. – № 17.4. – С. 175178. – Режим доступу:<[http://www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnlts/17\\_4/174\\_Kaczmaryk\\_17\\_4.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlts/17_4/174_Kaczmaryk_17_4.pdf)>

23. Ковалев С.В. Система контроллинга персонала промышленной организации / С.В. Ковалев. – М.: КНОРУС, 2010. – 264 с.

24. Ковалев, С. В. Система контроллинга персонала промышленной организации: учебное пособие / С. В. Ковалёв. Москва : КноРус, 2013. 264 с.

25. Контролінг – від теорії до реалізації на практиці: монографія / В.В. Прохорова, Л.С. Мартюшева, Н.Ю. Петрусевич, Ю.В. Прохорова. – Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2006. – 200 с.

26. Контроллинга: учебник для студентов высших учебных заведений / А. М. Карминский, С. Г. Фалько, А. А. Жевага, Н. Ю. Иванова. Москва : Форум :



ИНФРАМ, 2013. 335 с.

27. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath & Partners; пер. с нем. – 2е изд. – М.: Альбина Бизнес Букс, 2006. – 269 с. – (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»).

28. Кроніковський Д. Контролінг як біокібернетична підсистема управління / Д. Кроніковський // Економічний аналіз: зб. наук. праць; Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С.І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видво Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2010. – Вип.7. – С. 295297.

29. Курочкин, Д. В. Контроллинг в иерархии управления предприятием/ Д. В. Курочкин // Новая экономика. 2012. № 1. С.132137

30. Либерман К. Контроллинг персонала / К. Либерман, А. Пфедфер // Российский бухгалтер. – 2010 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <[http://www.rosbuh.ru/print\\_article.asp?rba\\_id=2386](http://www.rosbuh.ru/print_article.asp?rba_id=2386)>

31. Лиходєдова О.В. Вдосконалення системи управління персоналом на засадах контролінгу / О.В. Лиходєдова // Формування сучасної стратегії підприємницької діяльності: зб. матер. дванадцятої Всеукр. наук.практ. конф. Ч. II. – Умань: Видавець «Сочінський», 2010. – С. 4041.

32. Лиходєдова О.В. Витрати на персонал та їх оптимізація в умовах ринку / О.В. Лиходєдова // Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. пр. – Вип. 30, т. 1 ; голов. ред. О.О. Шубін. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – С. 236242.

33. Лиходєдова О.В. Інформаційна підтримка в системі контролінгу персоналу / О.В. Лиходєдова // Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. пр. – Вип. 31, т. 1 ; голов. ред. О.О. Шубін. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2011.

34. Лиходєдова О.В. Контролінг персоналу: сутність та особливості на сучасному етапі / О.В. Лиходєдова // Економічний аналіз: зб. наук. праць ; Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С.І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видво Тернопільського національного

економічного університету «Економічна думка», 2010. – Вип.7. – С. 304306.

35. Лиходєдова О.В. Концепція контролінгу персоналу / О.В. Лиходєдова // Економічний аналіз: зб. наук. праць ; Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С.І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видво Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2011. – Вип.9. – С. 282287.

36. Лиходєдова О.В. Організація контролінгу персоналу / О.В. Лиходєдова // Актуальні проблеми національної економіки : зб. наук. пр. Донецького державного університету управління. Серія «Економіка». – 205. – т. XII. – Донецьк, 2011. – С.159165.

37. Лиходєдова О.В. Процес контролінгу персоналу / О.В. Лиходєдова // Методологія досліджень та сучасні соціальні, економічні і психологічні проблеми розвитку суспільства: зб. наук. праць ДІРСП. Серія «Економіка і менеджмент». – Донецьк: ТОВ «Східний видавничий дім», 2011. – С. 200205.

38. Лиходєдова О.В. Система забезпечення контролінгу персоналу / О.В. Лиходєдова // Моделі управління в ринковій економіці. – Донецьк: ДонНУ, 2011. – Вип.14. – С. 254–265.

39. Лиходєдова О.В. Стратегії в системі стратегічного контролінгу персоналу / О.В. Лиходєдова // Вісник соціально-економічних досліджень Одес. держ. екон. уту: темат. зб. наук. пр. – Одеса: ОДЕУ, 2010. – С. 8085.

40. Лиходєдова О.В. Формування стратегічного набору щодо управління персоналом підприємств / О.В. Лиходєдова // Методологія досліджень та сучасні соціальні, економічні і психологічні проблеми розвитку суспільства: зб. наук. праць ДІРСП. Серія «Економіка і менеджмент». – Донецьк: ТОВ «Східний видавничий дім», 2010. – С. 277281.

42. Лукиных Т.Н. Человеческие ресурсы в условиях информационной экономики / Т.Н. Лукиных // Гуманитарная информатика : Открытый междисциплинарный электронный журнал. – [Електронний ресурс]. – Режим

доступу: <<http://huminf.tsu.ru/ejournal/magazine/3/luk.htm>>

43. Месхи, Б. Ч. Контроллинг в системе управления предприятием/ Б. Ч. Месхи, В. Ю. Иванов // Вестник Донского государственного технического университета. 2011. С.11081112.

44. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел ; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2000. – 336 с. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).

45. Михайлова А.В. Развитие кадрового контроллинга в системе управления персоналом организации: дис. ... канд. экон. наук :

08.00.05 / Михайлова Анна Викторовна. – М., 2006. – 210 с.

46. Михайлова А. Практика внедрения модели кадрового контроллинга / А. Михайлова // Управление персоналом. – 2009. – № 10 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <[http:// www.hrportal.ru/article/practika](http://www.hrportal.ru/article/practika)>

47. Нечеухина, Н. С. Теоретикометодологические положения организации системы контроллинга/ Н. С. Нечеухина, В. М. Шарапова, В. Н. Шеметов // Известия Уральского государственного экономического университета. 2011. N 1. С.22-27.

48. Оганян, М. Ш. Контроллинг как системообразующий элемент управления предприятием/ М. Ш. Оганян, О. Б. Веретенникова //Известия Уральского государственного экономического университета. 2013. № 1. С. 105108

49. Панченко Г.С. Контролінг формування та використання людських ресурсів: дис. ... канд. экон. наук : 08.00.07 / Панченко Ганна Степанівна. – Донецьк, 2008. – 214с.

50. Петенко І.В. Планування та статистика показників праці: навч. посіб. / І.В. Петенко, Т.В. Уманець, Л.І. Антошкіна. – Донецьк: Ноулідж (донецьке відділення), 2009. – 340 с.

51. Полозова А.Н. Концептуальные положения персоналконтроллинга в



производственных организациях / А.Н. Полозова, С.В. Евсева // Проблемы региональной экономики [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <<http://www.lerc.ru/?part=bulletin&art=19&page=13>>

52. Попченко Е.Л. Бизнесконтроллинг / Е.Л. Попченко, Н.Б. Ермасова. – М.: АльфаПресс, 2006. – 288 с.

53. Просветов, Г. И. Контроллинг: задачи и решения: учебнопрактическое пособие/ Г. И. Просветов. Москва : АльфаПресс, 2010. 318 с.

54. Сардак О.В. Застосування прайсу компетенцій у системі персоналмаркетингу підприємств / О.В. Сардак // Вісник ДонНУЕТ. Серія: «Економічні науки» : наук. журн. – 2010. – № 4 ( 48). – С. 123128.

55. Сардак О.В. Особливості процесу антикризового управління персоналом в умовах маркетингової орієнтації підприємств / О.В. Сардак // Економічний аналіз : зб. наук. праць каф. екон. аналізу ; Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С.І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видво Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». – 2010. – № 5. – С. 164166.

56. Сардак О.В. Управління лояльністю персоналу підприємств в умовах ринкової економіки / О.В. Сардак // Вісник ДонНУЕТ. Серія: «Економічні науки» : наук. журн. – 2010. – № 3 ( 47). – С. 126131.

57. Семенюк А.Я. Развитие стандартів інформаційних систем для управління підприємством [Електронний ресурс].Режим доступа: <[http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Nyuu/Ekon/2009\\_28\\_2/statti/27.htm](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Nyuu/Ekon/2009_28_2/statti/27.htm)>

58. Сіменко І.В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика: монографія / І.В. Сіменко. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. – 394 с.

59. Синявец Т. Системный подход к контроллингу персонала / Т. Синявец // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 11 [Электронный

ресурс]. – Режим доступу: <<http://www.hrportal.ru/article/sistemnyipodkhodkkontrollingupersonala>>

60. Сухарева Л.О. Контроль маркетинговой діяльності підприємства: теорія, організація, методика : монографія / Л.О. Сухарева, І.А. Ангеліна. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – 198 с.

61. Сучасні концепції менеджменту: навч. посібник / За ред. дра екон. наук. проф. Л.І. Федулової. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 536 с  
Тарасюк В.М. Інформація в контролінгу торговельних мереж / В.М. Тарасюк // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – 2010. – № 1. – С. 211-216.

62. Управління персоналмаркетингом: ідеогенез, інструментарій, синергія: монографія /О.В. Сардак ; Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України, Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла ТуганБарановського. – Донецьк: [ДонНУЕТ], 2012. 657 с.

63. Уткин Е.А. Контроллинг: российская практика / Е.А. Уткин, И.В. Миринюк. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 272 с.

64. Фалько С. Контроллинг персонала: функции и задачи [Електронний ресурс] // КАДРОВИК.РУ, 2008 г. – Режим доступу :<<http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article> &..

65. Фалько С.Г. Контроллинг: национальные особенности – российский и американский опыт / С.Г. Фалько, А.К. Рассел, Л.Ф. Левин // Контроллинг. – 2002. –№ 1. – С. 58.

66. Филиппова И.Г. Концепция подхода к оценке деятельности управленческого персонала / И.Г. Филиппова, Г.С. Балахнин // Вісник східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – Луганськ, 2010. – № 11 (153). – С. 266–271.

67. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я / Х.Й. Фольмут ; пер. с нем. ; под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича и Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 288 с.

68. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан ; пер. с нем. ; под ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. М.: Финансы и статистика, 1997.800 с.



# ДОДАТКИ

**Визначення понять «контролінг персоналу»,  
«контролінг людських ресурсів», «кадровий контролінг» в сучасній  
науковій літературі**

№ пор.	Джерело/Автор	Визначення
1.	Михайлова А.В. [45, с.29]	Кадровий контролінг – це система інформаційно-аналітичної і методичної підтримки прийняття управлінських рішень в системі управління персоналом з метою підвищення ефективності організації.
2.	Бетанова І. [12, с.3,4]	Контролінг персоналу в вузькому розумінні – це система дотримання працівниками всіх норм і правил компанії. Контролінг персоналу в широкому розумінні визначає доцільність витрат на працівників в відповідності з віддачею від їх діяльності.
3.	Панченко Г. С. [49, с.36]	Контролінг формування і використання людських ресурсів орієнтована на досягнення цілей суб'єкта управління система планування, координації, аналізу та інформаційного забезпечення процесів формування і використання людських ресурсів.
4.	Гасило О.О. [17, с.370]	Контролінг управління персоналом це система управління персоналом, яка за допомогою реалізації функцій контролінгу покликана забезпечити підтримку прийняття управлінських рішень щодо управління персоналом та спрямована на забезпечення досягнення цілей підприємства щодо управління персоналом.
5.	Концепція контролінгу персоналу [27, с.249]	Контролінг персоналу слід розуміти як сквозну функцію, що вносить вклад в планування, контроль, управління і інформаційне забезпечення усіх кадровоекономічних заходів.
6.	Уткин Е.А., Мірінюк І.В. [65, с.46]	В сфері управління персоналом контролінг – це управління крізь узгодження цілей. Контролінг персоналу – цілісна концепція економічного управління системою управління персоналом, спрямована на визначення всіх шансів і ризиків, пов'язаних з ефективним використанням персоналу в організації.
7.	Еронин В.А. [20, с.2]	Кадровий контролінг – це комплексна концепція управління персоналом, що надає підтримку процесу прийняття ефективних рішень на альтернативній основі.
8.	Ковалев С.В. [23, с.180]	Контролінг персоналу – ефективне управління трудовими ресурсами організації для забезпечення реалізації політики організації на стратегічному, оперативному і тактичному рівні.

*Джерело: узагальнено автором на основі [45; 12; 49; 17; 27; 65; 20; 23]*

Таблиця Б.2

**Специфічні риси контролінгу персоналу**

№ пор.	Підхід	Характеристика
1.	Системний	Представляє інтегровану комплексну інформаційно-функціональну систему, що складається з систем інформаційно-аналітичного та методичного забезпечення, планування, аудиту, аналізу, моніторингу, контролю та регулювання процесів щодо управління персоналом підприємств
2.	Концептуальний	Розглядає як інтегровану комплексну інформаційно-функціональну систему, що забезпечує інформаційно-аналітичну і методичну підтримку процесу прийняття рішень та спрямована на забезпечення досягнення цілей підприємства в сфері управління персоналом
3.	Інституціональний	Системний процес, що забезпечує методичну та інформаційну підтримку прийняття управлінських рішень, а також координацію діяльності різних підрозділів на досягнення цілей підприємства в сфері управління персоналом шляхом використання специфічних інструментів та технологій управління
4.	Процесний	Процес реалізації функцій інформаційно-аналітичного та методичного забезпечення, планування, моніторингу, аудиту, аналізу, контролю та регулювання управління персоналом підприємств, який спрямований на забезпечення досягнення цілей підприємства
5.	Функціональний	Технологія управління досягненням цілей підприємства в сфері управління персоналом

*Джерело: узагальнено автором на основі [51, с. 10]*



## Класифікація видів контролінгу персоналу

№ пор.	Класифікаційна ознака	Види контролінгу	Характеристика
1.	В залежності від цільової орієнтації	Стратегічний	Спрямований на забезпечення досягнення стратегічних цілей в сфері управління персоналом, вдосконалення кадрової політики і процесу управління.
		Тактичний	Спрямований на забезпечення досягнення тактичних цілей, раціоналізацію використання кадрового потенціалу підприємства, оптимізацію витрат на персонал.
		Оперативний	Спрямований на забезпечення досягнення оперативних цілей, забезпечення ефективності.
2.	В залежності від напрямків	Організаційно-технологічний	Спрямований на вдосконалення технологій управління персоналом.
		Соціально-психологічний	Спрямований на забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату.
		Економічний	Спрямований на забезпечення економічної ефективності процесу управління персоналом.
3.	В залежності від критеріїв оцінки роботи з персоналом	Кількісний	Використовує монетарні критерії.
		Якісний	Використовує якісні критерії оцінки.
4.	В залежності від об'єктів	Контролінг витрат	Спрямований на оптимізацію різних видів витрат на персонал.
		Контролінг результатів	Спрямований на підвищення продуктивності праці.
		Контролінг ефективності	Спрямований на забезпечення потенційної і реальної (соціальної та економічної) ефективності управління персоналом.
		Контролінг складу персоналу підприємства	Спрямований на забезпечення підприємства персоналом необхідної якості у необхідній чисельності.

Джерело: узагальнено автором на основі [49, с. 50]

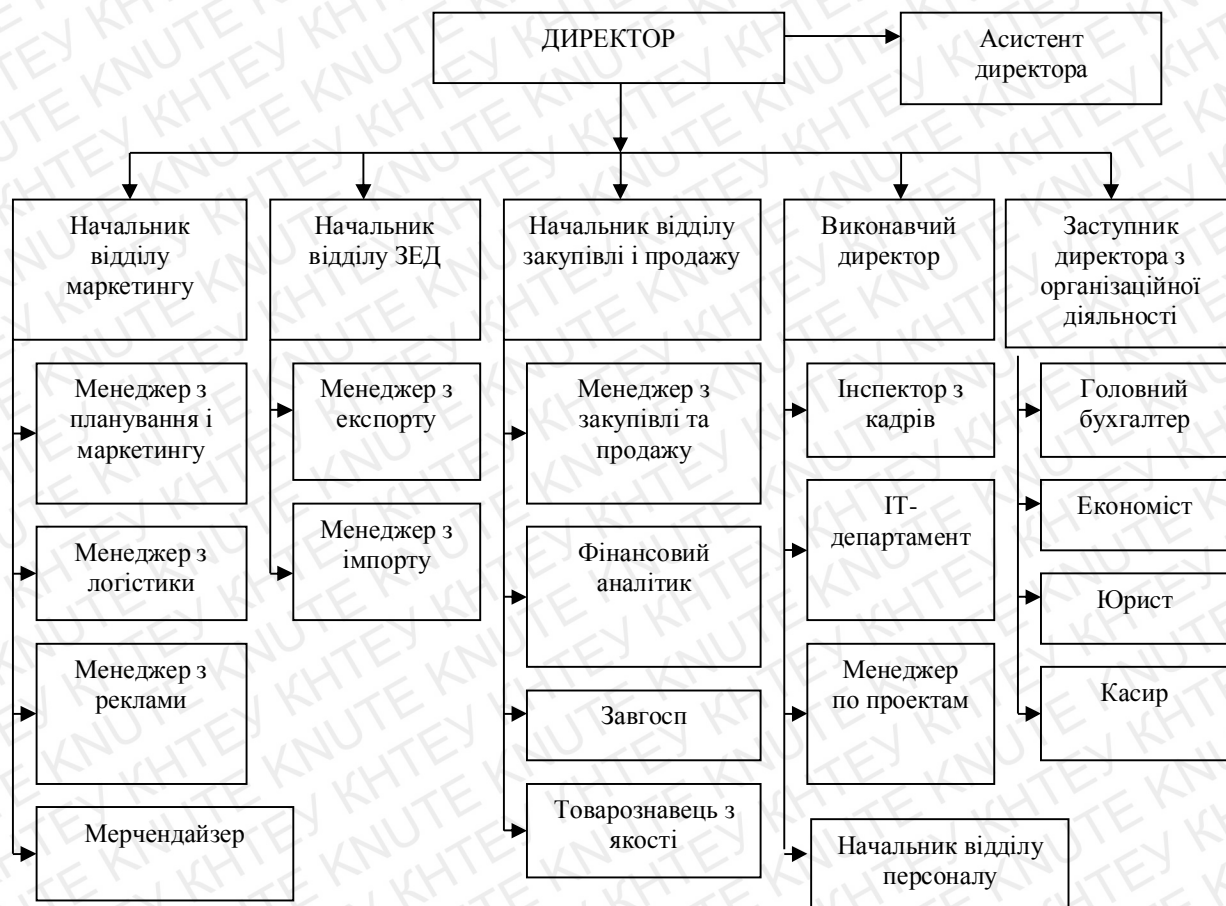
## Інструменти контролінгу персоналу

Група	Назва	Характеристика
Інструменти стратегічного контролінгу персоналу	<b>Аналіз цілей управління персоналом.</b>	Дозволяє визначати якість розробки і обґрунтованість вибору цілей управління персоналом, а також необхідність їх корегування.
	<b>Аналіз стратегій управління персоналом.</b>	Спрямований на обґрунтування вибору альтернативної стратегії управління персоналом шляхом визначення відповідності стратегій управління персоналом вимогам, що до них висуваються, та бар'єрів, що перешкоджають реалізації стратегії управління персоналом.
	<b>Перевірка планів підприємства в сфері управління персоналом.</b>	Дозволяє визначати якість розробки планів управління персоналом, а також необхідність внесення відповідних коректив. Спрямований на підтримку управлінських рішень під час здійснення планування управління персоналом.
	<b>Аналіз кадрового потенціалу.</b>	Передбачає оцінку кадрового потенціалу підприємства за визначеними критеріями з метою визначення невикористаних резервів підвищення ефективності управління персоналом.
	<b>SNW – аналіз.</b>	За допомогою встановлених критеріїв оцінки здійснюється визначення сильних та слабких сторін підприємства в сфері управління персоналом, а також нейтральної її зони з метою надання керівництву підприємства інформації щодо можливості зміцнення сильних і нейтральних сторін та ліквідації слабких.
	<b>SWOT– аналіз.</b>	Використовується при виборі пріоритетної цілі управління персоналом підприємства, на основі розрахунку показника рівня та спрямованості позиції підприємства в сфері управління персоналом на основі побудови матриці SWOT.
	<b>GAP – аналіз.</b>	Визначення стратегічних розривів досягнення кількісних і якісних цілей управління персоналом шляхом порівняння бажаної та запланованої траєкторії розвитку певної ситуації (параметру) з метою розробки або модифікації стратегії, що пов'язана з подальшим розвитком цієї ситуації.

Група	Назва	Характеристика
Інструменти тактичного контролінгу персоналу	<b>Аналіз точки безбитковості.</b>	Надає підтримку в процесі планування показників з продуктивності взаємозв'язку критичного обсягу збуту і критичної продуктивності
	<b>Аналіз якості реалізації функцій управління персоналом.</b>	Аналіз та оцінка якості реалізації основних функцій управління персоналом з метою визначення переваг та недоліків, розробки рекомендацій щодо управління персоналом підприємства.
	<b>Аналіз чутливості.</b>	Дозволяє визначити яким чином відхилення показників, що характеризують управління персоналом, вплине на виконання плану діяльності підприємства. Інструменту підприємство має змогу прогнозувати який результат буде отримано за певний період (року), якщо будуть наявні певні відхилення від плану за попередній звітний період, з тим щоб можна було (за умови необхідності) вжити заходів для ліквідації відхилень.
	<b>Функціонально-вартісний аналіз.</b>	Призначений для визначення можливості зменшення витрат на корисних функцій, що реалізує процес управління персоналом. Інструменту управління персоналом за умови збереження певного рівня витрат можна визначити співвідношення витрат на реалізацію певних функцій управління персоналом та параметрів, що характеризують корисність цих функцій.
Інструменти оперативного контролінгу персоналу	<b>Бюджетування.</b>	Планування і обґрунтування обсягу витрат на персонал.
	<b>Аналіз виконання бюджетів в сфері управління персоналом.</b>	Виявлення відхилень фактичних від планових показників бюджетів персоналу з метою визначення факторів, що обумовили ці відхилення, і розробки заходів ліквідації і попередження в майбутньому.
	<b>Аналіз витрат на персонал.</b>	Аналіз структури і динаміки витрат на персонал.
	<b>Оцінка ефективності управління персоналом.</b>	Визначення економічної, соціальної і організаційної ефективності управління персоналом і забезпечити комплексний підхід до оцінки ефективності управління персоналом. Під час оцінки економічної ефективності управління персоналом використовує не лише розрахунок фактично досягнутих показників, а й досягнення цілей підприємства (що оцінюється за допомогою балансу витрат на напрямок роботи з персоналом, що визначається як відношення фактичної ефективності, до планового або нормативного.



Організаційна структура управління ТОВ «ТойДіКо Україна»



Джерело: побудовано автором відповідно до офіційних документів ТОВ «ТойДіКо Україна»

**Динаміка чисельності персоналу ТОВ «ТойДіКо Україна»  
за 2015 – 2017 рр.**

№ пор.	Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Темпи зростання, %	
		2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
1	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	129	135	141	6	6	104,7	104,4
2	Кількість прийнятих за рік, осіб	8	7	5	-1	-2	87,5	71,4
3	Кількість звільнених за рік, осіб:	2	1	-	-1	-	50,0	0,0
4	за власним бажанням, осіб	2	1	-	-1	-	50,0	0,0
5	за порушення трудової дисципліни, осіб	-	-	-	0	-	0	-
6	за скороченням штату, осіб	-	-	-	-	-	-	-
7	Загальна кількість прийнятих та звільнених, осіб	10	8	5	-2	-3	80,0	62,5
8	Управлінський персонал, питома вага, %	17,2	17,1	19,5	-0,1	2,4	99,4	114,0
9	Торгово-оперативний персонал, питома вага, %	55,2	54,3	51,2	-0,9	-3,1	98,4	94,3
10	Допоміжний персонал, питома вага, %	27,6	28,6	29,3	1	0,7	103,6	102,4

*Джерело: розраховано автором на основі офіційних документів ТОВ «ТойДіКо Україна»*

Додаток К

Таблиця К.1

**Оцінка позицій ТОВ «ТойДіКо Україна» та його основних конкурентів на ринку магазинів іграшок (бали)**

№ пор.	Показник	ТОВ «ТойДіКо Україна»	ТОВ «Будинок іграшок»	ТОВ «Антошка»	ТОВ «Іграшковий рай»	ТОВ «Сяв Сяв»
1	Якість продукції	4	5	3	4	4
2	Ринкова частка	4	4	2	4	4
3	Реклама	3	4	3	4	3
4	Ціна	5	2	4	4	4

Таблиця К.2

**Оцінка конкурентної сили ТОВ «ТойДіКо Україна»**

№ пор.	Ключовий фактор успіху	Оцінка сили		
		ТОВ «ТойДіКо Україна»	Іноземні виробники	Галузевий норматив
1	Якість / характеристики товару	10	2	6
2	Репутація / імідж	10	2	7
3	Виробничі можливості	4	5	9
4	Грамотне використання технологій (технологічні навички)	9	4	3
5	Збутова мережа	10	3	4
6	Маркетинг / реклама	10	3	8
7	Фінансове становище	10	4	5
8	Витрати в порівнянні з конкурентами	4	7	5
9	Обслуговування клієнтів	9	2	5
10	Дизайн / забарвлення	9	2	6
11	Незважена загальна оцінка	85	34	58



Таблиця К.3

**Результати експертної оцінки сильних сторін діяльності  
ТОВ «ТойДіКо Україна»**

№ пор.	Оцінювана сильна сторона	Значимість, бал (0-10)	Імовірність настання протягом року, бал (0-1)	Результуюча сумарна оцінка, бал
1	Повна компетентність в ключових питаннях	8	0,3	2,4
2	Гарне враження, що склалося у клієнтів про компанію	9	0,5	4,5
3	Економія на масштабах виробництва	8	0,4	3,2
4	Уміння уникнути (хоча б в деякій мірі) сильного тиску з боку конкурентів	9	0,7	6,3
5	Тривалий досвід роботи на ринку	5	0,6	3
6	Технологічні навички	8	0,8	6,4
7	Невеликі витрати за рахунок економії	7	0,4	2,8
8	Репутація в очах партнерів	9	0,8	7,2

Таблиця К.4

**Поєднання факторів середовища як оцінка слабких сторін  
ТОВ «ТойДіКо Україна»**

№ пор.	Оцінювана слабка сторона	Значимість, бал (0-10)	Імовірність настання протягом року, бал (0-1)	Результуюча сумарна оцінка, бал
1	Відсутність чіткого стратегічного напрямку розвитку	9	0,8	7,2
2	Внутрішні виробничі проблеми	7	0,8	5,6
3	Низька продуктивність через брак часу на прийняття управлінських рішень	10	0,8	8,0
4	Недолік в постійному штаті фахівців	7	0,5	3,5
5	Низька рекламна активність	6	0,5	3,0
6	Незадовільна маркетингова діяльність	4	0,6	2,4
7	Нестача грошей на фінансування необхідних змін у стратегії	8	0,6	4,8

Таблиця К.5

**Оцінка можливостей (потенціалу) взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем ТОВ «ТойДіКо Україна»**

№ пор.	Оцінювана можливість	Значимість, бал (0-10)	Імовірність настання протягом року, бал (0-1)	Результуюча сумарна оцінка, бал
1	Вертикальна інтеграція	9	0,2	1,8
2	Здатність обслужити додаткові групи споживачів або вийти на нові сегменти ринку	8	0,5	4,0
3	Інвестиції з боку фінансових організацій	10	0,5	5,0
4	Ослаблення позиції фірм конкурентів	8	0,3	2,4
5	Поява нових технологій	6	0,5	3,0
6	Шляхи розширення переліку послуг для задоволення більшої кількості споживачів	7	0,7	4,9
7	Впровадження інформаційних технологій	8	0,7	5,4
7	Збільшення числа клієнтів на старому сегменті ринку	10	0,7	7

Таблиця К.6

**Оцінка загроз середовища ТОВ «ТойДіКо Україна»**

№ пор.	Оцінювана загроза	Значимість, бал (0-10)	Імовірність настання протягом року, бал (0-1)	Результуюча сумарна оцінка, бал
1	Вихід на ринок нових конкурентів	9	0,8	7,2
2	Повільне зростання ринку	7	0,9	6,3
3	Зміна курсів іноземних валют	10	0,8	8,0
4	Недостатній асортимент	1	0,5	0,5
5	Висока залежність від зниження попиту й етапу життєвого циклу підприємства	6	0,5	3
6	Зростаюча вимогливість споживачів і постачальників	8	0,5	4,0
7	Зміна потреб покупців	7	0,8	5,6

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2017 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>		1288	1355
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	1909,0	2151,0
накопичена амортизація	1002	621,0	796,0
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	33431,0	35914,0
первісна вартість	1011	59211,0	65472,0
знос	1012	(25780,0)	(29558,0)
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	473,0	365,0
Інші необоротні активи	1090	473,0	
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>35192,0</b>	<b>37634,0</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	40049,0	41894,0
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	24050,0	28610,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	597,0	910,0
з бюджетом	1135	4076,0	1944,0
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	162,0	67,0
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	187,0	196,0
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	137,0	1,0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>69258,0</b>	<b>73622,0</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>104450,0</b>	<b>111256,0</b>



## Продовження додатку Л

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований капітал	1400	20950,0	20950,0
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	209,0	209,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	27669,2	36195,6
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>48828,2</b>	<b>57354,6</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510	39552,8	39221,4
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>39552,8</b>	<b>39221,4</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	7090,0	1745,0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	6612,0	10794,0
розрахунками з бюджетом	1620	91,0	98,0
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	177,0	224,0
розрахунками з оплати праці	1630	559,0	570,0
Поточні забезпечення	1660	748,0	1136,0
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	595,0	101,0
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>16069,0</b>	<b>14680,0</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>104450,0</b>	<b>111256,0</b>

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за рік 20 17 р.

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1283500,0	1278200,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1019100,0)	(1064260,0)
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	264400,0	213940,0
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	1427,0	572,0
Адміністративні витрати	2130	(50915,0)	(55125,0)
Витрати на збут	2150	(136573,0)	(127546,0)
Інші операційні витрати	2180	(60058,0)	(10996,0)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	18281,0	20845,0
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	11,0	85,0
Фінансові витрати	2250	(2214,0)	(2385,0)
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(5680,0)	(5415,0)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	10398,0	13130,0
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1871,6)	(2363,4)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	8526,4	10766,6
збиток	2355		

## Продовження додатку Л

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	8526,4	10766,6

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	86247	75214
Витрати на оплату праці	2505	17631	14276
Відрахування на соціальні заходи	2510	5141	4006
Амортизація	2515	4378	3926
Інші операційні витрати	2520	30140	22671
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	143537	120093

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер



## Продовження додатку Л

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2016 р.

Форма №1 Код за ДКУД | 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	541	1288
первісна вартість	1001	959,0	1909,0
накопичена амортизація	1002	418,0	621,0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1139,0	
Основні засоби	1010	32491,0	33431,0
первісна вартість	1011	55542,0	59211,0
знос	1012	(23051,0)	(25780,0)
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		473,0
Інші необоротні активи	1090		473,0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>34171,0</b>	<b>35192,0</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	41696,0	40049,0
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	18414,0	24050,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	360,0	597,0
з бюджетом	1135	6058,0	4076,0
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	78,0	162,0
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	159,0	187,0
Витрати майбутніх періодів	1170	208,0	
Інші оборотні активи	1190	47,0	137,0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>67020,0</b>	<b>69258,0</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>101191,0</b>	<b>104450,0</b>

## Продовження додатку Л

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований капітал	1400	20950,0	20950,0
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	2667,0	
Резервний капітал	1415		209,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	16902,6	27669,2
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>40519,6</b>	<b>48828,2</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	200,0	
Довгострокові кредити банків	1510	40422,4	39552,8
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>40622,4</b>	<b>39552,8</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	11107,0	7090,0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	6811,0	6612,0
розрахунками з бюджетом	1620	89,0	91,0
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	190,0	177,0
розрахунками з оплати праці	1630	500,0	559,0
Поточні забезпечення	1660	673,0	748,0
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	414,0	595,0
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>19784,0</b>	<b>16069,0</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
	<b>1700</b>	<b>673,0</b>	<b>748,0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>101191,0</b>	<b>104450,0</b>

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за рік 2016 р.

Форма N2

Код за ДКУД

1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1278200,0	1687428,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1064260,0)	(1410814,0)
<b>Валовий прибуток</b>	2090	213940,0	276614,0
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	572,0	35706,0
Адміністративні витрати	2130	(55125,0)	(55310,0)
Витрати на збут	2150	(127546,0)	(131715,0)
Інші операційні витрати	2180	(10996,0)	(85723,0)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	20845,0	39572,0
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	85,0	3067,0
Фінансові витрати	2250	(2385,0)	(2360,0)
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(5415,0)	(4040,0)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	13130,0	36239,0
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(2363,4)	(6885,4)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	10766,6	29353,6
збиток	2355		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	8526,4	10766,6
збиток	2355		



## Продовження додатку Л

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	10766,6	29353,6

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	75214	70847
Витрати на оплату праці	2505	14276	13654
Відрахування на соціальні заходи	2510	4006	4024
Амортизація	2515	3926	4231
Інші операційні витрати	2520	22671	85806
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	120093	178562

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2015 р.**

Форма № 1 подана ДІУ Д | 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>		393	541
<u>Нематеріальні активи</u>	1000		
первісна вартість	1001	660,0	959,0
накопичена амортизація	1002	267,0	418,0
<u>Незавершені капітальні інвестиції</u>	1005	8202,0	1139,0
<u>Основні засоби</u>	1010	27314,0	32491,0
первісна вартість	1011	51903,0	55542,0
знос	1012	(24589,0)	(23051,0)
<u>Інвестиційна нерухомість</u>	1015		
<u>Довгострокові біологічні активи</u>	1020		
<u>Довгострокові фінансові інвестиції:</u>			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
<u>Довгострокова дебіторська заборгованість</u>	1040		
<u>Відстрочені податкові активи</u>	1045		
<u>Інші необоротні активи</u>	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	35909,0	34171,0
<b>II. Оборотні активи</b>			
<u>Запаси</u>	1100	35851,0	41696,0
<u>Поточні біологічні активи</u>	1110		
<u>Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги</u>	1125	20628,0	18414,0
<u>Дебіторська заборгованість за розрахунками:</u>			
за виданими авансами	1130	1154,0	360,0
з бюджетом	1135	4552,0	6058,0
у тому числі з податку на прибуток	1136		
<u>Інша поточна дебіторська заборгованість</u>	1155	160,0	78,0
<u>Поточні фінансові інвестиції</u>	1160		
<u>Гроші та їх еквіваленти</u>	1165	74,0	159,0
<u>Витрати майбутніх періодів</u>	1170	220,0	208,0
<u>Інші оборотні активи</u>	1190	19,0	47,0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	63342,0	67020,0
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	99251,0	101191,0

## Продовження додатку Л

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований капітал	1400	20950,0	20950,0
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	2789,0	2667,0
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(12451,0)	16902,6
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>11288,0</b>	<b>40519,6</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	499,0	200,0
Довгострокові кредити банків	1510	69470,0	40422,4
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>69969,0</b>	<b>40622,4</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	8006,0	11107,0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	350,0	
товари, роботи, послуги	1615	7056,0	6811,0
розрахунками з бюджетом	1620	325,0	89,0
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	349,0	190,0
розрахунками з оплати праці	1630	762,0	500,0
Поточні забезпечення	1660	662,0	673,0
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	408,0	414,0
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>17994,0</b>	<b>19784,0</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1700</b>	<b>99251,0</b>	<b>101191,0</b>



## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за рік 20 15 р.

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

## І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1687428,0	1213154,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1410814,0)	(1004568,0)
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	276614,0	208586,0
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	35706,0	52831,0
Адміністративні витрати	2130	(55310,0)	(46074,0)
Витрати на збут	2150	(131715,0)	(126241,0)
Інші операційні витрати	2180	(85723,0)	(50683,0)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	39572,0	38419,0
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	3067,0	2255,0
Фінансові витрати	2250	(2360,0)	(2534,0)
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(4040,0)	(2369,0)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	36239,0	35771,0
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(6885,4)	(7511,9)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	29353,6	28259,1
збиток	2355		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	8526,4	10766,6
збиток	2355		

## Продовження додатку Л

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		28259,1
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	29353,6	56518,2

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	70847	61713
Витрати на оплату праці	2505	13654	11001
Відрахування на соціальні заходи	2510	4024	3744
Амортизація	2515	4231	4735
Інші операційні витрати	2520	85806	79373
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	178562	160566

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер

## Додаток М

## Аналіз наявності, складу та джерел формування активів ТОВ «ТойДіКо Україна»

Статті балансу	2015		2016		2017		2016/2015			2017/2016		
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	Тис. грн.	Пит. вага, %	Приріст, %	Тис. грн.	Пит. вага, %	Приріст, %
<b>АКТИВ</b>												
1. Необоротні активи	34171	33,77	35192	33,69	37634	33,83	1021	-0,08	3	2442	0,14	6,9
1.1. Нематеріальні активи	541	0,53	1288	1,23	1355	1,22	747	0,7	138,1	67	-0,01	5,2
1.2. Незавершені капітальні інвестиції	1139	1,13					-1139	-1,13	-100			
1.3. Основні засоби	32491	32,11	33431	32,01	35914	32,28	940	-0,1	2,9	2483	0,27	7,4
1.5. Інші необоротні активи					473	0,43				473	0,43	
2. Оборотні активи	67020	66,23	69258	66,31	73622	66,17	2238	0,08	3,3	4364	-0,14	6,3
2.1. Запаси	41696	41,21	40049	38,34	41894	37,66	-1647	-2,87	-4	1845	-0,68	4,6
2.2. Дебіторська заборгованість	24910	24,62	28885	27,65	31531	28,34	3975	3,03	16	2646	0,69	9,2



2.3. Грошові кошти та цінні папери	159	0,16	187	0,18	196	0,18	28	0,02	
2.4. Інші оборотні активи	47	0,05	137	0,13	1,0		90	0,08	
2.5. Витрати майбутніх періодів	208	0,21					-208	-0,21	
Баланс	101191	100	104450	100	111256	100	3259		
<b>ПАСИВ</b>									
1. Власний капітал	40519,6	40,04	48828,2	46,75	57354,6	51,55	8308,6	6,71	
1.1. Нерозподілений прибуток	16902,6	16,7	27669,2	26,49	36195,6	32,53	10766,6	9,79	
1.2. Капітал і резерви	23617	23,34	21159	20,26	21159	19,02	-2458	-3,08	
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	40622,4	40,14	39552,8	37,87	39221,4	35,25	-1069,6	-2,27	
4. Поточні зобов'язання і забезпечення	20049	19,81	16069	15,38	14680	13,19	-3980	-4,43	
4.1. Короткострокові кредити	11107	10,98	7090	6,79	1745	1,57	-4017	-4,19	
4.2. Кредиторська заборгованість	8942	8,84	8979	8,6	12935	11,63	37	-0,24	
4.3. Поточні забезпечення	673	0,67	748	0,72	1136	1,02	75	0,05	
Баланс	101191	100	104450	100	111256	100	3259		

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «ТойДіКо Україна»

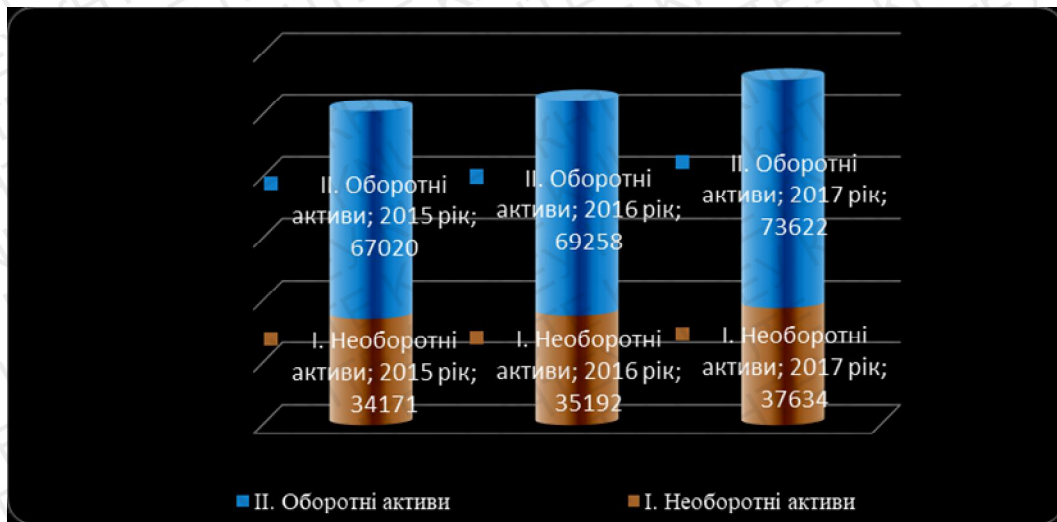


Рис. Н.1. Динаміка оборотних та необоротних активів ТОВ «ТойДіКо Україна»  
Джерело: складено автором на основі даних табл. 2.3.

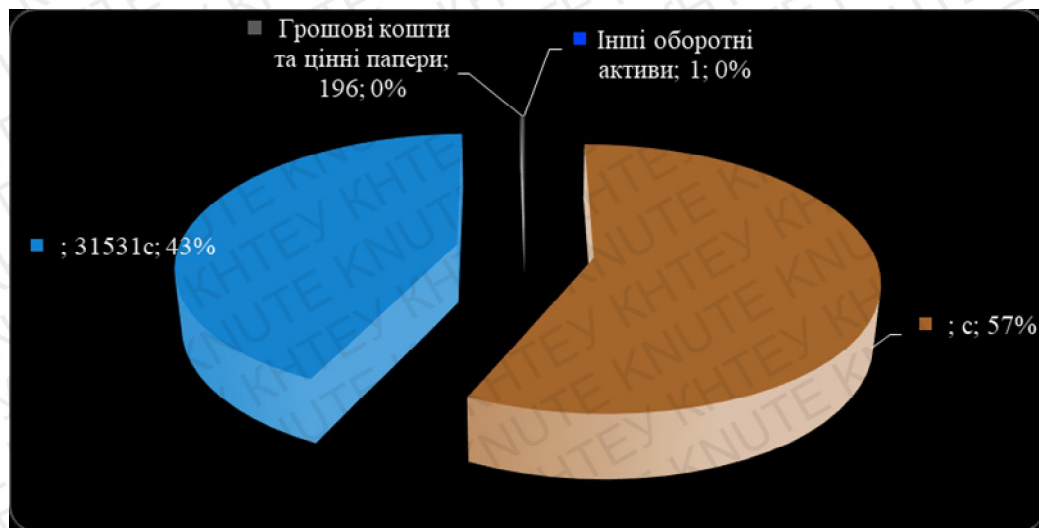


Рис. Н.2. Структура оборотних активів ТОВ «ТойДіКо Україна» у 2017 р.

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «ТойДіКо Україна»



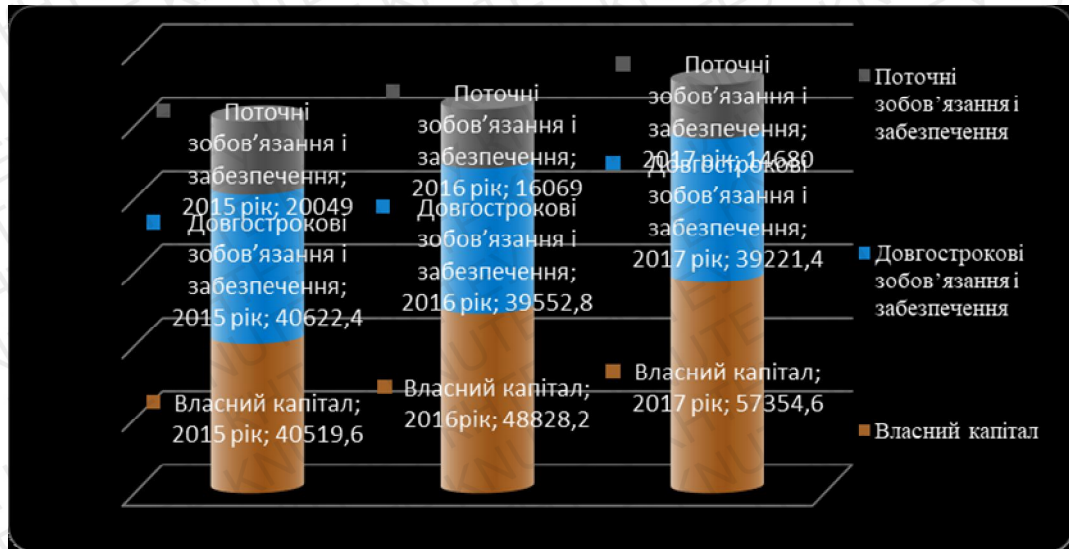


Рис. Н.3. Джерела формування майна ТОВ «ТойДіКо Україна»

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «ТойДіКо Україна»

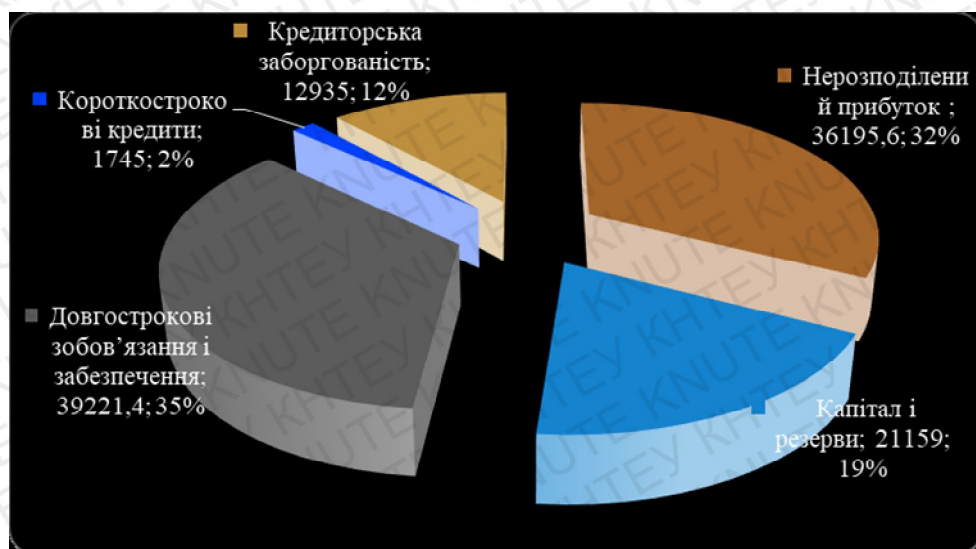


Рис. Н.4. Структура джерел формування активів ТОВ «ТойДіКо Україна»

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «ТойДіКо Україна»



Таблиця П.1

**Аналіз повноти і якості реалізації процесів інформаційного забезпечення контролінгу персоналу ТОВ «ТойДіКо Україна»**

№ пор.	Критерії оцінки	Оцінка, бали (від 1-го до 5-ти)
1.	Організація інформаційної підтримки	
1.1	Визначення споживачів інформації.	3
1.2	Визначення потреб в інформації.	4
1.3	Визначення постачальників інформації.	2
1.4	Визначення форм і часу на задоволення певних потреб в інформації.	3
1.5	Визначення необхідних заходів щодо інформаційного забезпечення.	4
1.6	Визначення необхідних ресурсів.	4
1.7	Оцінка і виділення необхідного розміру витрат на задоволення інформаційних потреб з точки зору економічної доцільності.	4
1.8	Формування центрів відповідальності за реалізацію функцій інформаційної підтримки.	5
1.9	Вибір і регламентація застосування методів інформаційного забезпечення.	4
1.10	Визначення основних індикаторів і побудова системи раннього попередження.	3
1.2	Побудова системи зберігання, обробки і передачі інформації.	
1.2.1	Визначення шляхів передачі інформації в межах системи звітності.	4
1.2.2	Визначення джерел отримання інформації.	4
1.2.3	Визначення методів збору і обробки інформації.	4
1.2.4	Визначення необхідних напрямків моніторингу середовища.	4
<i>Середня оцінка повноти і якості реалізації процесів організації інформаційної підтримки</i>		<i>52/14=3,72</i>
2	Забезпечення повноти і якості процесів збору інформації	
2.1	Використання джерел інформації в сфері управління персоналом.	4
2.2	Накопичення інформації на носіях, що відповідають вимогам споживачів інформації.	3
2.3	Використання методів збору, що заплановані.	4
<i>Середня оцінка повноти і якості реалізації процесів збору інформації</i>		<i>11/3=3,67</i>
3.	Обробка, аналіз та оцінка інформації	
3.1	Підготовка і забезпечення відповідності інформації вимогам в системі контролінгу персоналу.	4
3.2	Виявлення невідповідності інформації.	4
3.2	Актуалізація інформації.	4

Продовження табл. П.1

№ пор.	Критерії оцінки	Оцінка, бали (від 1-го до 5-ти)
<i>Середня оцінка повноти і якості реалізації процесів обробки, оцінки та аналізу інформації.</i>		<i>12/3=4</i>
4	Побудова систем інформаційних потоків та негайного реагування	
4.1	Формування інформаційних каналів	5
4.2	Забезпечення якості процесів моніторингу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.	4
4.3	Формування і оптимізація інформаційних потоків.	3
4.4	Ефективність документообігу на підприємстві.	4
4.5	Вчасне виявлення змін, що потребують розробки та реалізації відповідних управлінських рішень в сфері управління персоналом.	5
<i>Середня оцінка повноти і якості реалізації процесів побудови систем інформаційних потоків і негайного реагування.</i>		<i>21/5=4,2</i>
5.	Зберігання та подальша обробка інформації.	
5.1	Забезпечення безпеки процесів зберігання інформації.	4
5.2	Орієнтація інформації, що зберігається, на цілі контролінгу і управління персоналом.	4
5.3	Відповідність накопичувальної картотеки потребам спеціалістів підприємства.	3
5.4	Надійність HRM-технологій.	5
5.5	Рівень володіння персоналу навичками роботи з HRM-технологіями.	4
5.6	Рівень автоматизації робіт в сфері котролінгу і управління персоналом.	3
<i>Середня оцінка повноти і якості реалізації процесів зберігання та подальшої обробки інформації.</i>		<i>23/6=3,83</i>
<b><i>Загальна оцінка повноти і якості реалізації процесів інформаційного забезпечення контролінгу персоналу</i></b>		<b><i>3,72+3,67+4+4,2+3,83=19,42</i></b>

*Примітка <10,01 це свідчить, що процеси інформаційного забезпечення майже не реалізуються; <15,01 процеси інформаційного забезпечення реалізуються на низькому рівні; <20,01 процеси інформаційного забезпечення реалізуються на середньому рівні; <25,01 процеси інформаційного забезпечення реалізуються на високому рівні.*

*Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «ТойДіКо Україна»*

Таблиця П.2

**Аналіз повноти і якості реалізації процесів методичного забезпечення контролінгу персоналу ТОВ «ТойДіКо Україна»**

№ пор.	Критерії оцінки	Оцінка
1	Формалізація основних етапів процесів планування, обліку, аналізу, моніторингу та контролю в сфері контролінгу персоналу.	4
2	Розробка методики використання інструментарію контролінгу персоналу.	3
3	Розробка положення про службу контролінгу персоналу і посадових інструкцій спеціалістів з контролінгу персоналу.	3
4	Регламентация взаємодії служби контролінгу персоналу з іншими підрозділами.	4
5	Формалізація принципів здійснення контролінгу персоналу.	5
<b>Загальна сумарна оцінка повноти і якості реалізації процесів методичного забезпечення контролінгу персоналу</b>		<b>19</b>

Примітка <10,01 відсутнє методичне забезпечення ; <15,01 низький рівень; <20,01 середній рівень; <25,01 високий рівень методичного забезпечення

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «ТойДіКо Україна»



Таблиця П.3

**Аналіз основних фінансово-економічних показників  
ТОВ «ТойДіКо Україна»**

№ пор.	Показники	Роки			Відхилення абс		Відхилення відн, %	
		2015	2016	2017	2016 2015	2017 2016	2016 2015	2017 2016
1	Чистий дохід, тис. грн.	1687428	1278200	1283500	-409 228	5 300	-24,3	+0,4
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1410814	1064260	1019100	-346554	-45 160	-24,6	-4,2
3	Фінансовий результат до оподаткування, прибуток, тис. грн.	36239	13130	10398	-23109	-2 732	-63,8	-21
4	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	29354	10767	8526	-18587	-2 240	-63,3	-20,8
5	Загальна сума (активів) капіталу підпр., тис. грн.	100221	102821	107853	+2600	+5032	+2,6	+4,9
6	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	29 903	32 961	34 673	3 058	1 712	+10,2	+5,2
7	Фондовіддача, грн.	56,43	38,78	37,02	-17,65	-1,76	-31,3	-4,5
8	Фондоозброєн., грн.	93,2	102,7	107,7	+9,5	+5,0	+10,2	+4,9
9	Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	65181	68139	71440	+2958	+3301	+4,5	+4,8
10	Період обороту оборот. коштів, дні	14	19	20	+5	+1	+35,7	+5,3
11	Численність працівників, чол.	321	321	322		+1		+0,3
12	Продуктивність праці, тис. грн / особ.	5256,8	3981,9	3986,0	-1274,9	+4,1	-24,3	+0,1
13	Рентабельність вкладень у підприємство (активів), %	29,29	10,47	7,91	-18,8	-2,6	-64,3	-24,5
14	Рентабельність основної діял., %	2,57	1,23	1,02	-1,34	-0,21	-52,1	-17,1

*Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «ТойДіКо Україна»*

*Таблиця П.4*

**Оцінка доцільності організаційної структури за допомогою параметрів якості ТОВ «ТойДіКо Україна»**

Аспект	Параметри якості	Оцінка, бали (від 1 до 5-ти балів)
Конструктивний	Оптимальність.	4
	Автономність.	3
	Ієрархічність.	4
	Ланковість.	5
<i>Середня оцінка параметрів за конструктивним аспектом (Ka)</i>		<i>16/4=4</i>
Функціональний	Цілеспрямованість.	4
	Функціональність.	3
	Регламентація праці.	3
	Трудомісткість.	4
<i>Середня оцінка параметрів за функціональним аспектом (Фа)</i>		<i>14/4=3,5</i>
Організаційний	Гнучкість.	5
	Стабільність.	4
	Стійкість.	3
	Зворотній зв'язок.	4
	Керованість.	3
	Надійність.	4
	Адаптивність.	4
<i>Середня оцінка параметрів за організаційним аспектом (Оа)</i>		<i>27/7=3,86</i>
Результативний	Оперативність.	3
	Економічність.	4
	Результативність.	4
	Ефективність.	4
<i>Середня оцінка параметрів за результативним аспектом (Ра)</i>		<i>15/4=3,75</i>
<b>Загальна оцінка (Ka+Фа+Оа+Ра)</b>		<b>4+3,5+3,86+3,75=15,11</b>

*Примітка <10,0 низька доцільність; <15,0 середня доцільність; <20,0 висока доцільність*

*Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «ТойДіКо Україна»*

Таблиця П.5

**Аналізу повноти і якості реалізації процесів підтримки організаційної культури підприємства ТОВ «ТойДіКо Україна»**

№ пор.	Критерії оцінки	Оцінка
1	Реалізація і корегування основних заходів щодо формування організаційної культури підприємства.	5
2	Формування і підтримка зовнішнього і внутрішнього іміджу підприємства.	4
3	Використання ефективної системи мотивації працівників щодо формування і підтримки організаційної культури підприємства.	4
4	Забезпечення можливості самовдосконалення і підвищення професійного рівня.	4
5	Розробка нормативних документів щодо формування і підтримки організаційної культури підприємства.	5
6	Здійснення моніторингу стану організаційної культури і визначення потреб внесення відповідних коректив.	3
7	Створення належних умов праці.	3
8	Культурна інтеграції структурних підрозділів підприємства.	4
9	Створення сприятливого морально-психологічного клімату.	3
<b>Середня оцінка повноти і якості реалізації процесів підтримки організаційної культури підприємства</b>		<b>35/9=3,89</b>

*Примітка* <2,51 процеси майже не реалізуються; <3,51 процеси реалізуються на низькому рівні; <4,51 процеси реалізуються на середньому рівні; <5,01 процеси реалізуються на високому рівні

*Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «ТойДіКо Україна»*



Таблиця П.6

**Аналіз якості і результативності реалізації процесів формування і підтримки позитивного іміджу спеціалістів з контролінгу персоналу  
ТОВ «ТойДіКо Україна»**

№ пор.	Критерії оцінки	Оцінка
1	Відношення спеціалістів інших підрозділів до спеціалістів з контролінгу персоналу.	4
2	Відношення спеціалістів інших підрозділів до цілей і задач служби контролінгу персоналу.	3
3	Участь спеціалістів інших підрозділів в процесі контролінгу персоналу.	5
4	Зацікавленість спеціалістів інших підрозділів в співробітництві з службою контролінгу персоналу.	4
5	Бачення перспектив використання концепції контролінгу персоналу на практиці.	3
6	Бажання та мотивація щодо забезпечення ефективної взаємодії з спеціалістами служби контролінгу.	3
Загальна сумарна оцінка якості і результативності реалізації процесів формування і підтримки позитивного іміджу спеціалістів з контролінгу персоналу		22

Примітка <15,01 майже відсутня; <20,01 низька; <25,01; середня; <30,01 висока

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «ТойДіКо Україна»

Таблиця П.7

**Оцінка відповідності стратегії вимогам, що до неї висуваються в системі контролінгу персоналу ТОВ «ТойДіКо Україна»**

№ пор.	Критерії оцінки	Оцінка, бали
1	Спроможність задовольняти поточні і передбачати майбутні потреби організації.	5
2	Відповідність існуючій або бажаній культурі організації.	4
3	Спроможність змінити характер або напрямок розвитку бізнесу.	4
4	Сприяння ефективним діям організації в опорі негативному впливу зовнішнього середовища.	3
5	Спроможність фокусуватися на основних проблемах.	5
6	Спроможність визначати ключові фактори успіху і погроз.	2
7	Спроможність використання результатів детального аналізу і досліджень.	4
8	Врахування досвіду і колективної думки вищого керівництва, врахування потреб лінійних менеджерів і працівників підприємства.	5
9	Вирішення проблем практичної реалізації стратегій.	4
10	Забезпечення наявності ресурсів для реалізації стратегій.	3
11	Залучення до процесу розробки і реалізації стратегій управління персоналу.	3
12	Зміцнення стійкості організації під час досягнення встановлених цілей.	3
13	Узгодженість і взаємна підтримка окремих елементів процесу.	4
14	Спроможність персоналу трансформуватись в програми конкретних дій	5
15	Відповідність стратегіям більш високого рівня.	4
16	Висока майбутня результативність реалізації стратегій.	4
<b>Середня оцінка відповідності стратегії вимогам, що до неї висуваються в системі контролінгу персоналу</b>		<b>49/16=3,1</b>

*Примітка <2,51 низька відповідність <4,01 середня відповідність; <5,01висока відповідність*

*Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «ТойДіКо Україна»*

**Оцінка бар'єрів, що перешкоджають реалізації стратегії управління персоналом ТОВ «ТойДіКо Україна»**

№ пор.	Критерії оцінки	Оцінка, бали
1	Нерозуміння стратегічних потреб бізнесу, що веде до сприйняття стратегії управління персоналом як до нерелевантних і непродуктивних.	4
2	Неадекватна оцінка факторів, що чинять вплив на зміст стратегії.	3
3	Розробка альтернативних варіантів стратегій, що не відповідають вимогам	5
4	Недостатня обґрунтованість вибору альтернативних варіантів стратегії в сфері управління персоналом.	4
5	Неспроможність поточних процесів управління персоналом сприяти реалізації стратегії.	4
6	Труднощі практичної реалізації і впровадження в поточну організаційну практику.	5
7	Пасивність підтримки з боку вищого керівництва.	3
8	Недотримання цілісного підходу до розгляду і реалізації стратегій; неприйняття працівниками.	4
9	Ігнорування потреб в допоміжних процесах, що підтримують реалізацію стратегії.	4
10	Небажаність з точки зору додаткового навантаження для персоналу.	5
11	Нестача ресурсів.	4
12	Недосконалість процесів моніторингу та оцінки реалізації стратегії і забезпечення корегуючих заходів.	4
13	Опір персоналу через страх невідповідності компетентності, загрозу гарантованій зайнятості.	4
<b>Середня оцінка бар'єрів, що перешкоджають реалізації стратегії управління персоналом</b>		<b>49/13=3,76</b>

*Примітка <2,51низькі; <4,01нейтральні; <5,01високі*

*Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «ТойДіКо Україна»*



Таблиця П.9

**Оцінка сили і характеру впливу факторів макросередовища на систему управління персоналом ТОВ «ТойДіКо Україна», бали**

Критерії оцінки	Вплив на систему управління персоналом (V)	Сила впливу (Pw)	Характеристика інтегральної оцінки сприятливості фактору		Визначення можливості або небезпеки
			бальна (V*Pw)	якісна	
Політико-правові фактори					
Нестабільність політичної ситуації в країні.	2	3	6	не сприятливий	небезпека
Низький рівень розвитку законодавчої бази в сфері управління персоналом.	2	3	6	не сприятливий	небезпека
Економічні фактори					
Зменшення індексу споживчих цін.	4	3	12	сприятливий	можливість
Збільшення роздрібного товарообороту у розрахунку на одну особу.	4	3	12	сприятливий	можливість
Збільшення середньомісячного наявного доходу у розрахунку на одну особу.	4	3	12	сприятливий	можливість
Збільшення середньомісячної номінальної заробітної плати працівників, що зайняті в сфері торгівлі та послуг.	4	3	12	сприятливий	можливість
Зменшення економічно-активного населення.	2	3	6	не сприятливий	небезпека
Зменшення середньорічної кількості найманих працівників.	2	3	6	не сприятливий	небезпека
Зменшення кількості безробітних.	4	2	8	нейтральний	нейтральний
Соціально-демографічні фактори					
Зменшення населення м. Києві	2	3	6	не сприятливий	небезпека
Зменшення кількості народжуваних.	2	3	6	не сприятливий	небезпека
Зниження смертності.	4	2	8	нейтральний	нейтральний
Культурні фактори					
Зменшення кількості осіб, що навчалися у вищих навчальних закладах і отримали вищу освіту.	1	2	2	негативний	небезпека
Збільшення кількості туристів	4	3	12	сприятливий	можливість

Продовження таблиці П.9

Критерії оцінки	Вплив на систему управління персоналом (V)	Сила впливу (Pw)	Характеристика інтегральної оцінки сприятливості фактору		Визначення можливості або небезпеки
			бальна (V*Pw)	якісна	
Науково-технічні фактори					
Збільшення обсягів державного фінансування наукових і науково-технічних робіт.	4	2	8	нейтральний	нейтральний
Збільшення кількості інноваційно-активних промислових підприємств і збільшення кількості нових виробів продукції	4	3	12	сприятливий	можливість
Зменшення кількості впроваджених прогресивних технологічних процесів та кількості нових освоєних видів продукції	1	3	3	негативний	небезпека
Зменшення реалізованої інноваційної продукції.	1	3	3	негативний	небезпека

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «ТойДіКо Україна»

Таблиця П.10

**Матриця можливостей ТОВ «ТойДіКо Україна»**

Ступінь впливу / Ступінь імовірності	Сильний вплив (7-10 балів)	Помірний вплив (4-7 балів)	Слабкий вплив (1-4 бали)
Висока імовірність (0,7-1,0)	Співпраця з новими партнерами		
Середня імовірність (0,4-0,7)	Вихід на нові ринки	Науково-технічний розвиток	Зростання законодавчої стабільності
Низька імовірність (0,1-0,4)		Економічне зростання країни	

*Джерело: сформовано автором*

Таблиця П.11

**Матриця загроз ТОВ «ТойДіКо Україна»**

Ступінь впливу / Ступінь імовірності	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	«Легкі удари»
Висока імовірність (0,7-1,0)			Зростання цін на сировину	Нестабільна економічна ситуація в країні
Середня імовірність (0,4-0,7)			Погіршення рівня життя населення	
Низька імовірність (0,1-0,4)		Поява нових конкурентів	Зниження попиту	Зміни у законодавстві

*Джерело: сформовано автором*



## SWOT – матриця діяльності ТОВ «ТойДіКо Україна»

Зовнішнє середовище	<b>Можливості</b>		<b>Бал</b>	<b>Загрози</b>		<b>Бал</b>						
	1. Економічне зростання країни.	2. Науково-технічний розвиток.	3. Вихід на нові ринки.	4. Співпраця з новими партнерами.	5. Зростання законодавчої стабільності	1. Поява нових конкурентів.	2. Зростання цін на сировину.	3. Зміни у законодавстві.	4. Погіршення рівня життя населення.	5. Зниження попиту.	6. Нестабільна економічна ситуація в країні	
Внутрішнє середовище			9	4	9	6	1	-9	-4	-2	-2	-9
			<b>29</b>									<b>-9</b>
												<b>-35</b>
<b>Сильні сторони</b>		<b>бал</b>	<b>SO</b>				<b>ST</b>					
1. Висока ринкова частка підприємства.		6	1. Маючи певні конкурентні переваги та імідж надійного партнера можна освоїти нові ринкові сегменти (стратегія диверсифікації).				1. Конкурентні переваги та достатні фінансові ресурси допоможуть протистояти тиску конкурентів (стратегія конкурентоспроможності).					
2. Конкурентні переваги.		9	2. В умовах НТР, маючи достатні фінансові ресурси можна освоїти нові види продукції (стратегія диверсифікації).				2. Імідж надійного партнера зможе зберегти попит на продукцію підприємства.					
3. Достатні фінансові ресурси.		6	3. Завдяки іміджу надійного партнера можливе підписання угод з новими партнерами про співпрацю.									
4. Імідж надійного партнера.		4										
5. Висококваліфікований персонал.		4										
6. Низька плинність кадрів		2										
Всього		<b>31</b>										
<b>Слабкі сторони</b>		<b>бал</b>	<b>WO</b>				<b>WT</b>					
1. Відсутність необхідного устаткування		-9	1. Завдяки покращенню економічної ситуації в країні покращиться рівень платоспроможності підприємства.				1. Низький рівень сервісного обслуговування покупців при появі нових конкурентів може дуже негативно позначитись на конкурентоспроможності підприємства.					
2. Низький рівень сервісного обслуговування покупців.		-6	2. Завдяки виходу на нові ринки можна покращити репутацію підприємства.				2. Нестабільна економічна ситуація в країні та низький рівень платоспроможності може призвести до банкрутства.					
3. Втрата репутації у споживачів.		-6	3. Розробка ефективної стратегії матеріального стимулювання допоможе покращити рівень сервісного обслуговування покупців.				3. Зниження попиту та втрата репутації у споживачів призведе до втрати прибутку.					
4. Низький рівень платоспроможності.		-9										
Всього		<b>-30</b>										

Джерело: складено автором

### VRIO-аналіз діяльності ТОВ «ТойДіКо Україна»

Ресурси	Значення критеріїв оцінювання				Стратегічні наслідки	Лінгвістичне значення показника	Кількісне значення показника
	«V»	«R»	«I»	«O»			
Фінансові	Так	Ні	Так	–	Тимчасова Конкурентна перевага	Сила, визначальна компетенція	0,5
Технічні	Так	Так	–	Так	Стійка конкурентна перевага	Коренева компетенція, сила	1
Людські	Так	Ні	Ні	Ні	Конкурентна слабкість	Слабкість	-1
Сировинні	Так	Так	Ні	–	Тимчасова конкурентна перевага	Сила, відмітна компетенція	0,5
Матеріальні	Так	Так	Ні	Так	Стійка конкурентна перевага	Коренева компетенція, сила	1

*Джерело: складено автором*

