

Міністерство освіти і науки України
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потєбні
Запорізького національного університету
Кафедра управління та адміністрування
ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Промисловий менеджмент»
НА ТЕМУ
Управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу

(повна назва теми випускної кваліфікаційної роботи)

Здобувач студент групи 6.0730-пм-з Батюта Анна Дмитрівна _____

(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові) (підпис)

Науковий керівник д.н.дер.упр., проф. Ажажа М.А. _____

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Результати захисту: _____

(оцінка за національною шкалою) (оцінка ECTS) (рейтинговий бал)

Голова ЕК к.е.н., доцент Крайнік О.М. _____

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Член ЕК д.е.н., професор Метеленко Н.Г. _____

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Член ЕК д.ф.н., професор Воронкова В.Г. _____

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Член ЕК д.н.дер.упр., професор Ажажа М.А. _____

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Член ЕК к.е.н., доцент Мороз О.С _____

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Відповідальний секретер ЕК _____

(прізвище та ініціали) (підпис)

Запоріжжя, 2024 р.

Міністерство освіти і науки України
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Запорізького національного університету
Кафедра управління та адміністрування

Затверджую:

Зав. кафедрою д.ф.н., професор Воронкова В.Г.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

_____ 2024 р.

(підпис) (дата)

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

**здобувачу ступеня вищої освіти «Бакалавр»
 зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

за освітньо-професійною програмою «Промисловий менеджмент»

студенту групи 6.0730-пм-з Батюта Анна Дмитрівна
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

на тему Управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу

(повна назва теми випускної кваліфікаційної роботи)

затверджено розпорядженням по ІННІ ЗНУ від “___” _____ 202_ р. № _____

Термін подання кваліфікаційної роботи до захисту _____
(тиждень або дата)

Вихідні дані до кваліфікаційної роботи 1. Формування плану. 2. Формування гіпотези дослідження. 3. Аналіз літературних джерел за останні п'ять років. 5. Методологія дослідження.

(матеріали з теми, що досліджується)

Напрями розкриття теми кваліфікаційної роботи: визначити принципи, завдання та методи управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу; розглянути проблеми, що виникають в управлінні персоналом на підприємстві на засадах контролінгу; проаналізувати світовий досвід управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу; провести аналіз системи управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу; провести діагностування управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу; навести основні напрямки удосконалення управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу; надати пропозиції щодо впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу.

(основні завдання дослідження)

Використання графічного матеріалу в кваліфікаційній роботі

Визначення понять «контролінг» та «контролінг персоналу» різними авторами. Основні об'єкти контролінгу персоналу. Переваги підвищення ефективності управління персоналом на засадах контролінгу. Аспекти оптимізації витрат управління персоналом на засадах контролінгу. Основні показники для стратегічного, тактичного та оперативного рівнів управління на підприємстві.

(обов'язкові таблиці, графіки, рисунки тощо)

Консультанти кваліфікаційної роботи за її окремими розділами

<u>Розділ 1</u> (назва розділу)	<u>д.н.дер.упр., проф. Ажажа М.А.</u> (науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)	_____
<u>Розділ 2</u> (назва розділу)	<u>д.н.дер.упр., проф. Ажажа М.А.</u> (науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)	_____
<u>нормоконтроль</u> (назва розділу)	<u>к.п.н., доц. Венгер О.М.</u> (науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)	_____
_____	_____	_____
(назва розділу)	(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)	(підпис)

Календарний план підготовки та виконання кваліфікаційної роботи

№ з/п	Етапи підготовки та виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Фактичне виконання
1	З'ясувати теоретичні засади управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу	01.02.2024	Виконано
2	Сформувати понятійно-категоріальний апарат управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу	26.02.2024	Виконано
3	Розкрити методи управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу	11.03.2024	Виконано
4	Виявити діагностику проблем управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу	25.03.2024	Виконано
5	Дослідити напрями удосконалення управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу	15.04.2024	Виконано
6	Запропонувати інструменти удосконалення управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу	29.04.2024	Виконано
7	Обґрунтувати складові управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу	06.05.2024	Виконано
8	Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу	16.05.2024	Виконано

Науковий керівник д.н.дер.упр., проф. Ажажа М.А. _____
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Завдання прийняв до виконання здобувач студент групи 6.0730-пм-з
(шифр групи)

Батюга Анна Дмитрівна “ ” _____ 2024 р. _____
(прізвище, ім'я, по батькові) (дата) (підпис)

АНОТАЦІЯ

Батюта А.Д. Управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти бакалавра за спеціальністю 073 «Менеджмент», науковий керівник М.А.Ажажа. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М.Потебні. Кафедра управління та адміністрування, 2024.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу. Розглянуто особливості управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу на підприємстві. Певна увага приділяється виявленню перспектив і недоліків управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу на підприємстві.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, КОНТРОЛІНГ, КОНТРОЛІНГ ПЕРСОНАЛУ, ПЕРСОНАЛ, КАДРИ, ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ

ABSTRACT

Batyuta A. Personnel Management at an Enterprise on the Basis of Controlling.

Qualifying work for obtaining a bachelor's degree in higher education, specialty 073 «Management», supervisor M.Azhazha. Zaporizhzhia National University. Engineering Educational and Scientific Institute named after Y. Potebny. Department of management and administration, 2024.

The qualification thesis examines the theoretical and methodological foundations of personnel management at the enterprise based on controlling. The features of personnel management at the enterprise based on controlling are considered. Particular attention is paid to identifying the prospects and shortcomings of personnel management at the enterprise based on controlling.

Keywords: personnel management, controlling, personnel controlling, personnel, staff, human resources

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ	11
1.1. Теоретичні засади управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу	11
1.2. Концептуальні засади управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу	21
1.3. Методологія дослідження управління персоналом на засадах контролінгу	30
Висновки до першого розділу	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ	38
2.1. Формування та використання системи управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу	38
2.2. Особливості контролінгу персоналу в міжнародних компаніях	46
2.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу	54
Висновки до другого розділу	61
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	65

ВСТУП

Актуальність дослідження управління персоналом на підприємстві з використанням принципів контролінгу в сучасних умовах полягає в тому, що контролінг є системним підходом до управління, спрямованим на оптимізацію бізнес-процесів і підвищення ефективності управлінських рішень: по-перше, контролінг дозволяє систематизувати витрати на персонал і забезпечує їх оптимізацію, що включає не лише заробітну плату, але й інші витрати, пов'язані з утриманням персоналу (наприклад, навчання, розвиток, мотивація тощо); по-друге, контролінг дозволяє ефективно управляти талантами, оцінювати їх внесок у досягнення стратегічних цілей підприємства і вчасно реагувати на зміни в персональному складі; по-третє, за допомогою контролінгу можна систематизувати і аналізувати процеси розвитку персоналу, що сприяє покращенню навчальних програм, оцінці їх ефективності і адаптації до потреб підприємства; по-четверте, контролінг дозволяє вимірювати і аналізувати продуктивність персоналу, а також ефективність систем мотивації, що важливо для забезпечення оптимального використання людських ресурсів; по-п'яте, контролінг допомагає перетворити управління персоналом з функції операційного планування на стратегічний інструмент управлінського прийняття рішень.

Дослідження управління персоналом на основі принципів контролінгу є важливим напрямом сучасної науково-практичної діяльності, оскільки воно сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства і оптимізації управлінських процесів.

В умовах ринкової економіки більшість підприємств застосовують сучасні методи персоналом на засадах контролінгу, щоб зменшити негативний вплив змін зовнішнього середовища. Контролінг може своєчасно виявляти загрози і можливості, що виникають у зовнішньому середовищі, і давати відповідні рекомендації для прийняття управлінських рішень [3]. Крім

того, контролінг спрямований на виявлення та усунення проблемних моментів у процесі діяльності підприємства і тому може бути використаний у сфері управління персоналом для підвищення соціальної ефективності та економічної вигоди процесу, оскільки ефективність управління всіма видами діяльності підприємства залежить від управління людьми.

Контролінг – це унікальна довідкова система набору методів оперативного та стратегічного управління, обліку, планування, аналізу та контролю на новому етапі розвитку ринку та досягнення стратегічних цілей компанії [4]. Контролінг, як сучасна технологія управління, дійсно відіграє важливу роль в умовах ринкової економіки. Він спрямований на оперативне та стратегічне управління підприємством, що дозволяє ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах. Особливо важливою є його роль у сфері управління персоналом, оскільки ефективність цього процесу визначає загальну успішність підприємства. Контролінг у контексті управління персоналом є потужним інструментом для досягнення стратегічних цілей компанії, оптимізації внутрішніх процесів і підвищення загальної ефективності управління. Його застосування дозволяє підприємствам бути більш гнучкими і конкурентоспроможними в умовах сучасного ринку.

Інваріантність моделей кадрового контролінгу знайшла відображення в роботах європейських експертів в області контролінгу, управління персоналом та стратегічного менеджменту: І. Ансоффа, М. Альберта, Ю. Вебера, Х. Вехтера, А. Касмідера, О. Кибанова, О. Кармінського, Т. Никонової, А. Маслоу, Р. Марра, Д. Макгрегора, Х. Мінсберга, Т.Р. Мітчелла, М.Х. Мескона, Ф. Тейлора, Д. Хана, Ф. Хедуорі, Й. Хоффманна, С. Фалько, та ін. Проблеми системи управління персоналом на засадах контролінгу провідних компаній досліджували: Л.В.Балабанова, М.М.Виноградський, В.Г.Воронкова, Ж.В.Гарбар, І.В.Гончарук, В.А.Гросул, Д.Г.Заруба, Г.М.Калетнік, О.О.Коваленко, І.Г. Клімова, С.В.Коляденко, Л.М. Киш, О.Г.Кубай, Р.В.Логоша, Т.І.Макаренко, В.А.Мазур, К.В. Мазур,

Е.П.Маркушина, Д.П.Мельничук, С.В.Мочерний, Т.О.Мулик, О.Г.Підвальна, С.Ф.Покропивний, П.Т.Саблук, О.В.Сардак, В.А.Соловійов, І.В.Томашук, А.П.Чеповий, О.Г. Шпикуляк та багато інших.

Вважаємо, що більшість робіт згаданих науковців присвячені дослідженню моделі управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу та практичному застосуванню концепції контролінгу в системі управління персоналом, тоді як деякі спеціалізовані дослідження вважають, що контролінг персоналу – це «прийняття управлінських рішень для підвищення загальної ефективності організації, що забезпечує інформацію, аналіз і структуровану підтримку».

Предметом дослідження є теоретичне обґрунтування удосконалення управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу.

Метою роботи є вивчення теоретичних основ формування та реалізації напрямів управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу й розробка на цій основі рекомендацій щодо удосконалення за рахунок впровадження сучасних технологій.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні завдання:

- визначити принципи, завдання та методи управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу;
- розглянути проблеми, що виникають в управлінні персоналом на підприємстві на засадах контролінгу;
- проаналізувати світовий досвід управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу;
- провести аналіз системи управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу;
- провести діагностування управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу;
- навести основні напрямки удосконалення управління персоналом на

підприємстві на засадах контролінгу;

– надати пропозиції щодо впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу.

Методологічною основою управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу є системний підхід, який поєднує різні інструменти та методи управління, що забезпечують конкурентоспроможність і ефективне досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства. Синергетичний метод дослідження передбачає застосування принципів синергетики до аналізу і оптимізації системи управління персоналом. Синергетика, як наука про самоорганізовані системи, дозволяє розглядати підприємство як складну динамічну систему, в якій взаємодія різних елементів призводить до появи нових якостей і властивостей. Компаративний метод передбачає порівняльний аналіз різних аспектів управління персоналом між декількома підприємствами або між різними періодами діяльності одного підприємства, що дозволяє виявити найкращі практики, ідентифікувати слабкі місця і розробити рекомендації для підвищення ефективності управління. Функціональний метод передбачає аналіз та оцінку функцій управління персоналом для виявлення ефективності їх виконання та виявлення можливостей для покращення, що дозволяє розглядати окремі функції управління персоналом у контексті загальної системи контролінгу підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення напрямів управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу.

Практичне значення отриманих результатів полягає у наданні конкретних рекомендацій, що створюють вагоме підґрунтя для формування ефективних методів управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ

1.1. Теоретичні засади управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу

Теоретичні засади управління персоналом на засадах контролінгу базуються на поєднанні принципів управління персоналом на підприємстві та методології контролінгу, що дозволяє створити ефективну систему управління, яка забезпечує оптимальне використання людських ресурсів, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Поняття «контролінг» походить від англійського «to control», яке в економічному контексті означає управління, спостереження та контроль за діяльністю організації. У багатьох мовах це слово набуло додаткових значень, пов'язаних з управлінськими функціями та інформаційними системами. [14].

Походження поняття «контролінг» пов'язане з розвитком управлінських практик та систем контролю в західних країнах, особливо в Німеччині та США, на початку ХХ століття. Контролінг як концепція виник з необхідності створення ефективних механізмів для управління організаціями в умовах зростаючої складності бізнесу та конкурентного середовища.

Ось основні етапи та аспекти розвитку цього поняття:

1. Початковий етап (початок ХХ століття): у перші десятиліття ХХ століття у США почали розвиватися системи бухгалтерського обліку та фінансового контролю, що були орієнтовані на забезпечення прозорості фінансових операцій та управління витратами. Перші концепції контролінгу

були тісно пов'язані з управлінським обліком. Управлінський облік став основою для розвитку контролінгу, оскільки дозволяв зосередитися на внутрішньому аналізі фінансової інформації для прийняття управлінських рішень.

2. Розвиток концепції (середина ХХ століття): у 1950-60-х роках поняття контролінгу розширилося, включаючи не лише фінансовий контроль, але й інші функції управління, такі як планування, аналіз і координація, що обумовлено зростанням складності бізнес-процесів і необхідністю комплексного підходу до управління. У Німеччині контролінг набув значної популярності завдяки роботам таких дослідників, як Ганс-Ульріх Кюперс і Райнер Манн. Вони розробили теоретичні основи контролінгу, що включали як фінансові, так і нефінансові аспекти управління.

3. Сучасний етап (кінець ХХ - початок ХХІ століття): сучасні інформаційні системи значно розширили можливості контролінгу, дозволяючи збирати та аналізувати великі обсяги даних у режимі реального часу, що сприяло підвищенню ефективності управління та прийняття рішень. Контролінг почав застосовуватися не лише у фінансовій сфері, але й у виробництві, маркетингу, управлінні персоналом тощо. Це сприяло розвитку концепцій стратегічного та оперативного контролінг.

Контролінг визначається різними авторами з різними акцентами, але загальною характеристикою є його комплексний підхід до управління підприємством. Це система, яка інтегрує планування, контроль, аналіз та координацію для забезпечення ефективної роботи підприємства і підтримки менеджменту в прийнятті обґрунтованих рішень.

Різні автори та дослідники визначають контролінг по-різному, підкреслюючи різні аспекти цієї комплексної управлінської концепції. В табл. 1.1 запропоновано кілька визначень понять «контролінг» та «контролінг персоналу» різними авторами.

Таблиця 1.1 – Визначення понять «контролінг» та «контролінг персоналу» різними авторами

Автор	Визначення	Основний акцент
Петер Хорват	контролінг – це процес забезпечення менеджменту інформацією, необхідною для планування, контролю та прийняття рішень, що включає облік, аналіз та координацію дій у рамках підприємства	інформаційне забезпечення та координація
Хайнц Кюппер	контролінг – це інтегровану систему управління, яка поєднує планування, контроль, моніторинг та аналіз діяльності підприємства для досягнення його стратегічних цілей	інтеграція різних управлінських функцій
Райнер Манн	контролінг є системою, що спрямована на підтримку менеджменту в реалізації управлінських функцій через інформаційне забезпечення, координацію, планування та контроль	підтримка управлінських функцій
Макс Вебер	контролінг – це процес, який охоплює управління витратами, забезпечення рентабельності та стабільного зростання підприємства через планування, контроль та аналіз	управління витратами та забезпечення
Еріх Нойманн	контролінг є системою управлінської підтримки, яка забезпечує інтеграцію інформаційних, планувальних та контрольних процесів з метою досягнення ефективного функціонування підприємства	інтеграція інформаційних, планувальних та контрольних процесів
Вольфганг Вебер	контролінг персоналу – це систематичне планування, аналіз і контроль роботи персоналу в цілому. Це означає, що контроль персоналу, як інструмент стратегічного управління, спрямований на забезпечення ефективності і оптимізацію використання людських ресурсів в організації.	урахування широкого спектру зовнішніх і внутрішніх факторів, а також їх взаємозв'язків і взаємодії
Галина Жаворонкова, Наталія Дегтяр	контролінг управління персоналом на підприємстві охоплює систему методів і інструментів, спрямованих на забезпечення ефективного управління людськими ресурсами через систематичне планування, контроль і аналіз.	контролінг інформаційної системи управління персоналом підприємства

Контролінг персоналу є сучасним напрямом управління людськими ресурсами, спрямованим на підвищення ефективності управління та розвитку трудового потенціалу підприємства. Цей підхід базується на використанні методів і інструментів контролінгу, що застосовуються до управлінських

процесів, пов'язаних з персоналом:

1. Планування і аналіз ресурсів: визначення потреб у робочій силі, планування збалансованого розподілу персоналу в різних підрозділах і функціях, аналіз ефективності використання ресурсів.

2. Контроль і внутрішній аудит: систематичний контроль за виконанням стратегічних і оперативних цілей у сфері управління персоналом, проведення внутрішніх аудитів для оцінки дотримання стандартів і процедур.

3. Аналіз і підготовка звітності: використання аналітичних інструментів для оцінки рівня мотивації, задоволеності та ефективності персоналу, підготовка звітності для керівництва щодо впливу управлінських рішень на персонал.

4. Стратегічне управління людськими ресурсами: розробка стратегій залучення, утримання та розвитку талановитого персоналу, визначення потреб у навчанні і розвитку.

5. Консультаційна підтримка: надання консультацій топ-менеджменту щодо стратегічного управління персоналом, вирішення складних ситуацій та конфліктів на робочому місці.

Контролінг персоналу сприяє зміцненню внутрішнього контролю за управлінськими процесами, підвищенню ефективності управління трудовим потенціалом і загалом сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Багато економістів вважають головним завданням контролінгу координацію роботи різних функціональних підрозділів підприємства, особливо різних ланок системи управління [1]. Необхідність координаційних функцій виникає з поділу систем управління: система організації, планування та контролю, інформаційна система, система управління персоналом, система цілей і принципів управління. Проблема узгодженості часто проявляється в децентралізованих фінансових рішеннях і взаємозалежності цих рішень, що означає, що результати діяльності одних осіб, які приймають рішення (досягнення поставлених цілей), залежать від інших децентралізованих осіб,

які приймають рішення, і навпаки.

Функції координації та контролю сприяють побудові «дерева цілей» компанії. «Дерево цілей» - це графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, яке демонструє поділ (декомпозицію) загальної мети на підцілі та окремі завдання [4]. Є вертикальна та горизонтальна координація цілей: горизонтальна координація має на меті координувати різні види діяльності, що здійснюються компанією; вертикальна – координація діяльності різних підрозділів щодо забезпечення виробництва певного продукту (товарів, робіт, послуг).

Координаційна функція особливо відображається в процесі планування фінансово-господарської діяльності підприємства. Для цього потрібно:

- узгодження дерева цілей з наявними ресурсами підприємства;
- узгодження довгострокових планів із чіткими цілями та стратегією розвитку бізнесу;
- узгодження оперативних планів з перспективними планами;
- узгодження окремих планів підприємства та об'єднання їх у єдиний план;
- координація функцій контролю та планування;
- узгодження системи інформаційного забезпечення з інформаційними потребами підприємства, які виникають у процесі аналізу та планування;
- узгодження організаційної структури фірми з потребами виробництва;
- координація фінансового та виробничого потенціалу підприємства.

Таким чином, координація забезпечує більш ефективне використання організацією різних ресурсів, що належать підприємству (фінансових, трудових, виробничих). Найважливішими інструментами тут є довгострокове стратегічне планування та бюджетування.

Об'єктом управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу є всі аспекти управління людськими ресурсами на підприємстві. Це включає широкий спектр процесів і функцій, пов'язаних з плануванням, організацією, мотивацією, контролем і розвитком персоналу. Контролінг

персоналу охоплює як стратегічні, так і оперативні аспекти управління персоналом.

Планування персоналу:	визначення майбутніх потреб у людських ресурсах на основі стратегічних цілей підприємства; встановлення оптимальної чисельності працівників і їх розподілу за функціональними підрозділами.
Набір і відбір персоналу:	організація і проведення заходів з пошуку, залучення та відбору нових співробітників; заходи з інтеграції нових працівників у колектив і підготовки їх до виконання службових обов'язків.
Оцінка і розвиток персоналу:	вимірювання ефективності і продуктивності роботи співробітників; організація навчальних програм і заходів з підвищення кваліфікації та розвитку професійних навичок працівників.
Мотивація і стимулювання персоналу:	розробка і впровадження ефективних систем матеріального стимулювання працівників; використання різних методів нематеріального стимулювання, таких як визнання, кар'єрний ріст, покращення робочих умов.
Управління кар'єрою:	розробка і впровадження програм кар'єрного росту для працівників; консультування і підтримка співробітників у їх професійному розвитку.
Організація праці:	оптимізація робочих процесів для підвищення продуктивності праці; забезпечення ергономічних і безпечних умов праці для співробітників.
Контроль і аудит:	моніторинг виконання планів і досягнення встановлених цілей управління персоналом; періодичний аналіз і оцінка ефективності функціонування системи управління персоналом.
Інформаційна підтримка:	системи управління персоналом (HRIS): впровадження і підтримка інформаційних систем для управління персоналом, які забезпечують зберігання, обробку і аналіз кадрової інформації.

Рис. 1.1. Основні об'єкти контролінгу персоналу

Об'єктом контролінгу персоналу є всі аспекти, пов'язані з управлінням людськими ресурсами на підприємстві. Від планування і набору до оцінки, розвитку і мотивації персоналу, контролінг охоплює всі ключові процеси, що забезпечують ефективність і продуктивність працівників, а отже, і успішність

підприємства в цілому.

Предметом управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу є комплекс процесів, методів та інструментів, спрямованих на забезпечення ефективного використання людських ресурсів з метою досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства, що включає планування, організацію, мотивацію, контроль та розвиток персоналу в умовах постійного моніторингу та коригування відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Контролінг персоналу виконує різноманітні функції, які можуть бути диференційовані за ступенем контрольованості зовнішніх впливів. Залежно від того, наскільки підприємство може впливати на зовнішні фактори, функції управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу можна поділити на кілька категорій.

1. Функції контролінгу в умовах високої контрольованості зовнішніх впливів. У ситуаціях, коли підприємство має значний вплив на зовнішнє середовище, контролінг персоналу може виконувати такі функції:

- визначення майбутніх потреб у працівниках на основі стратегічних цілей підприємства;
- розробка планів навчання і підвищення кваліфікації персоналу;
- оптимальне розподілення людських ресурсів відповідно до вимог підприємства;
- забезпечення ефективної організації робочого простору для підвищення продуктивності;
- створення і впровадження програм, що сприяють підвищенню мотивації і залученості працівників;
- формування системи матеріального і нематеріального стимулювання;
- відстеження виконання запланованих заходів і досягнення поставлених цілей;
- оцінка результатів роботи персоналу і ефективності проведених

заходів.

2. Функції контролінгу в умовах обмеженої контрольованості зовнішніх впливів. У ситуаціях, коли підприємство має обмежений вплив на зовнішнє середовище, контролінг персоналу орієнтується на адаптацію і гнучкість:

- постійне відстеження змін у зовнішньому середовищі, таких як ринок праці, законодавчі зміни, економічні тенденції;
- коригування планів з управління персоналом відповідно до змін у зовнішньому середовищі;
- виявлення потенційних ризиків, що можуть вплинути на управління персоналом;
- впровадження стратегій і заходів для мінімізації впливу зовнішніх ризиків на діяльність підприємства;
- забезпечення ефективної взаємодії між різними підрозділами підприємства для швидкої адаптації до змін;
- встановлення і підтримка зв'язків з зовнішніми партнерами, органами влади, освітніми установами тощо.

3. Функції контролінгу в умовах низької контрольованості зовнішніх впливів. У випадках, коли підприємство майже не може впливати на зовнішнє середовище, контролінг персоналу зосереджується на внутрішній стабільності і виживанні:

- розробка планів дій у випадку кризових ситуацій;
- впровадження заходів для мінімізації негативного впливу кризових ситуацій на персонал і діяльність підприємства;
- мінімізація витрат на управління персоналом без зниження якості робочих процесів;
- удосконалення внутрішніх процесів для забезпечення максимальної ефективності з обмеженими ресурсами;
- забезпечення психологічної підтримки і допомоги працівникам у стресових ситуаціях;

– розробка заходів для підтримки мотивації і залучення персоналу в умовах нестабільності.

Формування системи контролінгу персоналу на підприємстві базується на певних принципах, які забезпечують її ефективне функціонування та досягнення цілей управління людськими ресурсами. До основних принципів належать:

1. Інтеграція всіх функцій – система контролінгу персоналу повинна охоплювати всі функції управління персоналом, включаючи планування, набір, оцінку, мотивацію, розвиток і контроль.

2. Цілісність – контролінг персоналу повинен бути частиною загальної системи управління підприємством, інтегрованою з іншими функціональними підсистемами.

3. Відповідність стратегічним цілям – система контролінгу персоналу повинна сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства.

4. Фокус на результат – контролінг персоналу повинен бути орієнтований на досягнення конкретних результатів у сфері управління людськими ресурсами.

5. Гнучкість – система контролінгу повинна швидко адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

6. Оновлення – постійне вдосконалення та оновлення методів і інструментів контролінгу відповідно до нових вимог і викликів.

7. Використання сучасних методів – застосування науково обґрунтованих методів та інструментів для аналізу і оцінки ефективності управління персоналом.

8. Емпіричні дослідження – підтримка прийняття рішень на основі даних, зібраних за допомогою емпіричних досліджень.

9. Оптимізація витрат – мінімізація витрат на управління персоналом при забезпеченні високої якості роботи системи.

10. Рентабельність – система контролінгу персоналу повинна забезпечувати досягнення позитивних економічних результатів.

11. Постійний моніторинг – регулярний моніторинг стану системи управління персоналом і її ключових показників.

12. Оперативність корекції – швидке реагування на виявлені відхилення і проблеми.

13. Доступність інформації – забезпечення доступу до необхідної інформації для всіх зацікавлених сторін.

14. Точність і актуальність даних – надання точної, своєчасної та актуальної інформації для прийняття управлінських рішень.

15. Залучення працівників – активна участь працівників у процесах планування, оцінки та розвитку.

16. Комунікація – забезпечення ефективної комунікації між керівництвом і працівниками.

Концепція управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу поки що фундаментально і системно не укладається в теорію менеджменту організації. Крім того, на сьогодні немає єдиного розуміння контролінгу як соціально-економічної субстанції в організації виробництва та системі управління. В існуючій системі сучасних поглядів на контролінг очевидна обмеженість і фрагментарність понять, які не охоплюють усіх можливостей їх єдності. Кожна окремо оголошена концепція фокусується на досить вузькій частині своїх можливостей, тим самим підриваючи аргументи всіх сторін, залучених до механізму абсолютного контролю. В існуючих концепціях контролю, в тому числі тих, які найбільш принципово відображають його можливості, значення і роль в управлінні організацією, домінуючою є фінансова, а не соціальна частина. Недостатньо розроблені та систематизовані питання, пов'язані з управлінням персоналом, як важливим ресурсом підприємства, у його участі в досягненні цілей організації. Питання контролінгу персоналу й на сьогоднішній день не мають достатнього теоретичного осмислення, відсутня системна уніфікація питань цілей і засобів їх досягнення в рамках організаційного контролю, вони характеризуються фрагментарністю та декларативністю. Пояснення цьому

можна знайти в ідеології формації, яка знецінює роль праці та її носія – людей – у житті національної економіки. Ми вважаємо, що роль людського фактора у виробництві потребує радикального реформування. Тому головна ідея зводиться до того, що люди є основною цінністю організації, основним стратегічним ресурсом, спрямованим на досягнення кінцевого фінансового результату.

1.2. Концептуальні засади управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу

Концепція управління персоналом на засадах контролінгу є інтегрованим підходом на підприємстві, який поєднує в собі елементи контролінгу та управління людськими ресурсами з метою підвищення ефективності діяльності підприємства. Основна мета управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу полягає в забезпеченні досягнення стратегічних цілей підприємства через ефективне управління персоналом, моніторинг та аналіз його діяльності.

Основними елементами концепції управління персоналом на засадах контролінгу є:

- визначення стратегічних цілей у сфері управління персоналом, які відповідають загальним цілям підприємства;
- розробка стратегій для досягнення цих цілей, включаючи планування потреб у персоналі, розвиток і навчання співробітників, управління талантами;
- розробка короткострокових планів дій для реалізації стратегій управління персоналом;
- визначення конкретних завдань і ресурсів, необхідних для їх виконання;

- постійний моніторинг показників ефективності управління персоналом, таких як продуктивність праці, рівень задоволеності співробітників, плинність кадрів;
- контроль за виконанням планів і завдань, виявлення відхилень і прийняття коригувальних заходів;
- збір та аналіз даних про діяльність персоналу, використання методів кількісного і якісного аналізу.
- оцінка ефективності впроваджених заходів і стратегій управління персоналом;
- використання сучасних інформаційних систем і технологій для збору, обробки і аналізу даних про персонал;
- забезпечення керівництва актуальною і точною інформацією для прийняття управлінських рішень;
- розробка і впровадження систем мотивації і стимулювання персоналу, які сприяють підвищенню продуктивності і залучення співробітників;
- використання матеріальних і нематеріальних стимулів для досягнення високих результатів;
- планування і реалізація програм навчання і розвитку персоналу для підвищення їх кваліфікації і професійного зростання;
- створення умов для постійного навчання і розвитку співробітників;
- забезпечення ефективної внутрішньої комунікації для інформування співробітників про цілі, завдання і результати діяльності підприємства;
- створення системи зворотного зв'язку для отримання думок і пропозицій співробітників.

Перевагами впровадження на підприємстві управління персоналом на засадах контролінгу є:

1. Підвищення ефективності управління персоналом.

Завдяки комплексному підходу, який включає планування, моніторинг, аналіз і контроль, управління персоналом на засадах контролінгу дозволяє більш ефективно управляти людськими ресурсами.

Підвищення ефективності управління персоналом на засадах контролінгу включає реалізацію ряду заходів та підходів, які сприяють оптимізації процесів управління людськими ресурсами, забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства та підвищують загальну продуктивність:

- визначення стратегічних та оперативних цілей і завдань;
- планування ресурсів (аналіз потреб у персоналі, планування набору та розвитку);
- моніторинг і контроль (встановлення визначення ключових показників ефективності для моніторингу результатів управління персоналом; регулярний моніторинг даних про діяльність персоналу для виявлення відхилень і проблемних зон; контроль за виконанням планів і дотриманням встановлених стандартів);
- аналіз даних і оцінка ефективності результатів;
- впровадження коригувальних заходів (ідентифікація основних причин відхилень і проблем у процесах управління персоналом; коригувальні заходи для усунення виявлених проблем і підвищення ефективності);
- мотивація і стимулювання (матеріальні і нематеріальні стимули; заходи, спрямовані на підвищення рівня залучення і задоволеності співробітників);
- навчання і розвиток (планування навчання і розробка програм професійного розвитку; підвищення кваліфікації);
- використання інформаційних технологій (автоматизація процесів управління персоналом і контролінгу);
- аналіз великих даних для отримання цінної інформації про ефективність управління персоналом.

Таблиця 1.3 – Переваги підвищення ефективності управління персоналом на засадах контролінгу

Оптимізація витрат	Завдяки контролю та аналізу витрат на персонал, підприємство може знизити витрати і підвищити рентабельність
Підвищення продуктивності	Ефективні системи мотивації, навчання і розвитку сприяють підвищенню продуктивності праці співробітників
Поліпшення якості управління	Впровадження контролінгу дозволяє забезпечити більш точне і обґрунтоване прийняття управлінських рішень
Гнучкість і адаптивність	Система моніторингу і контролю дозволяє швидко реагувати на зміни і адаптуватися до нових умов
Залученість і задоволеність співробітників	Підвищення рівня залучення і задоволеності персоналу сприяє зниженню плинності кадрів і поліпшенню робочої атмосфери

2. Оптимізація витрат. Зменшення витрат на персонал через ефективне використання ресурсів і впровадження оптимізаційних заходів.

Оптимізація витрат управління персоналом на засадах контролінгу є важливою складовою загальної стратегії підприємства щодо підвищення ефективності управління людськими ресурсами та досягнення конкурентних переваг. Контролінг забезпечує систематичний підхід до аналізу та контролю витрат, що дозволяє ідентифікувати можливості для їх зниження без втрати якості управління персоналом. У табл. 1.4 наведені ключові аспекти оптимізації витрат управління персоналом на засадах контролінгу.

Перевагами оптимізації витрат управління персоналом на засадах контролінгу є:

- оптимізація процесів і використання ефективних інструментів контролінгу дозволяє значно знизити витрати на управління персоналом;
- ефективне управління витратами сприяє підвищенню продуктивності праці та загальної ефективності діяльності підприємства;
- використання контролінгу забезпечує більш точний і обґрунтований підхід до управління персоналом;
- оптимізація витрат на управління персоналом сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства і забезпечує його стійкий розвиток.

Таблиця 1.4 – Аспекти оптимізації витрат управління персоналом на засадах контролінгу

1. Аналіз витрат	Класифікація витрат	Розподіл витрат на основні категорії, такі як заробітна плата, навчання, рекрутинг, мотиваційні програми та інші
	Визначення ключових витрат	Ідентифікація основних джерел витрат і їх частка в загальних витратах на управління персоналом
2. Планування витрат	Бюджетування	Розробка детального бюджету витрат на управління персоналом, що враховує стратегічні цілі підприємства
	Планування витрат	Створення планів витрат з урахуванням оптимізації ресурсів та забезпеченням ефективного використання бюджету
3. Моніторинг і контроль витрат	Встановлення КРІ	Визначення ключових показників ефективності для моніторингу витрат і їх впливу на результати діяльності
	Регулярний моніторинг	Постійне відстеження витрат з використанням сучасних інформаційних систем і технологій.
	Контроль за виконанням бюджету	Забезпечення контролю за дотриманням бюджету та своєчасне виявлення відхилень
4. Аналіз ефективності витрат	Оцінка рентабельності витрат	Аналіз ефективності витрат у розрізі їх впливу на продуктивність та результативність управління персоналом
	Невиправдані витрати	Ідентифікація витрат, що не приносять значної користі або мають низьку рентабельність
5. Оптимізація процесів	Автоматизація процесів	Використання інформаційних систем для автоматизації рутинних завдань, що знижує витрати на ручну працю та підвищує ефективність
	Раціоналізація процесів	Оптимізація існуючих процесів для зниження витрат, включаючи перегляд процедур, скорочення зайвих кроків та впровадження передових практик
6. Розвиток і навчання персоналу	Оптимізація програм навчання	Розробка ефективних програм навчання з акцентом на внутрішнє навчання та використання сучасних технологій, таких як онлайн-курси та вебінари
	Аналіз витрат на навчання	Оцінка витрат на навчання і їхній вплив на підвищення кваліфікації і продуктивності співробітників
7. Мотивація і стимулювання	Ефективні системи мотивації	Розробка систем мотивації, що сприяють підвищенню продуктивності і задоволеності співробітників при оптимальних витратах
	Нематеріальні стимули	Використання нематеріальних стимулів, таких як визнання, гнучкий графік роботи, можливості для професійного зростання, що дозволяє знизити витрати на матеріальне стимулювання
8. Залучення і утримання персоналу	Оптимізація процесу рекрутингу	Використання сучасних технологій для ефективного пошуку та залучення кваліфікованих кадрів з мінімальними витратами
	Підвищення лояльності співробітників	Розробка програм утримання персоналу, що сприяють зниженню плинності кадрів і витрат на постійний набір нових співробітників

3. Покращення мотивації і залучення співробітників.

Системи мотивації і стимулювання сприяють підвищенню рівня задоволеності та залучення персоналу, що позитивно впливає на продуктивність праці. Покращення мотивації і залучення співробітників у концепції управління персоналом на засадах контролінгу є важливим аспектом, який сприяє підвищенню ефективності праці та досягненню стратегічних цілей підприємства. Контролінг допомагає систематично оцінювати та вдосконалювати мотиваційні програми, забезпечуючи високу залучення співробітників та їх задоволеність роботою. Перевагами покращення мотивації та залучення співробітників є:

- підвищення продуктивності праці (мотивовані і залучені співробітники працюють ефективніше, що позитивно впливає на загальну продуктивність підприємства);
- зниження плинності кадрів (високий рівень задоволеності роботою сприяє зниженню плинності кадрів, що зменшує витрати на рекрутинг та адаптацію нових співробітників);
- покращення робочої атмосфери (підвищення рівня мотивації та залучення сприяє створенню сприятливої робочої атмосфери, що позитивно впливає на командний дух і співпрацю);
- досягнення стратегічних цілей (ефективні мотиваційні програми допомагають досягати стратегічних цілей підприємства через підвищення ефективності управління персоналом).

4. Прийняття обґрунтованих рішень.

Використання актуальної та точної інформації про діяльність персоналу дозволяє керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення. Прийняття обґрунтованих рішень у концепції управління персоналом на засадах контролінгу є важливим для забезпечення ефективності та результативності управління людськими ресурсами. Контролінг забезпечує систематичний підхід до збору, аналізу та

інтерпретації даних, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення, які базуються на об'єктивній інформації. Основними аспектами для прийняття обґрунтованих рішень є:

- впровадження сучасних інформаційних систем для збору даних про діяльність персоналу, таких як системи управління персоналом (HRIS), системи управління продуктивністю та інші;
- забезпечення регулярного збору даних про ключові показники ефективності, продуктивність, задоволеність співробітників, плинність кадрів та інші важливі аспекти;
- використання статистичних методів для аналізу зібраних даних, виявлення тенденцій, закономірностей та відхилень;
- проведення SWOT-аналізу для оцінки сильних і слабких сторін, можливостей і загроз в управлінні персоналом;
- оцінка витрат та вигод різних заходів і програм управління персоналом для визначення їх ефективності та рентабельності;
- на основі аналізу даних розробка обґрунтованих рекомендацій для прийняття управлінських рішень;
- використання методів моделювання для оцінки потенційних наслідків різних управлінських рішень;
- консультації з експертами та фахівцями у сфері управління персоналом для отримання додаткових знань та оцінок;
- розробка детальних планів впровадження прийнятих рішень, включаючи визначення необхідних ресурсів, відповідальних осіб та строків виконання;
- забезпечення ефективної комунікації прийнятих рішень до всіх зацікавлених сторін та співробітників;
- постійний моніторинг процесу впровадження рішень для своєчасного виявлення та усунення можливих проблем;
- проведення регулярної оцінки результатів впроваджених рішень на основі встановлених показників ефективності;

– збір зворотного зв'язку від співробітників та інших зацікавлених сторін щодо впливу прийнятих рішень;

– на основі оцінки результатів та зворотного зв'язку внесення необхідних коригувань для підвищення ефективності управління персоналом.

Таблиця 1.5 – Переваги прийняття обґрунтованих рішень на засадах контролінгу

Підвищення ефективності	Прийняття рішень на основі об'єктивних даних забезпечує високу ефективність управління персоналом
Зниження ризиків	Систематичний аналіз даних дозволяє виявляти потенційні ризики та приймати превентивні заходи для їх мінімізації
Оптимізація ресурсів	Прийняття обґрунтованих рішень сприяє оптимальному використанню ресурсів, зниженню витрат і підвищенню рентабельності
Підвищення прозорості	Використання контролінгу забезпечує прозорість процесів управління персоналом, що сприяє підвищенню довіри співробітників та інших зацікавлених сторін

5. Гнучкість і адаптивність.

Постійний моніторинг і аналіз дозволяють швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі і вносити необхідні корективи у стратегії і плани управління персоналом. Гнучкість і адаптивність концепції управління персоналом на засадах контролінгу є ключовими аспектами, які забезпечують можливість швидкого реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Контролінг надає інструменти для постійного моніторингу ситуації та коригування управлінських рішень в залежності від актуальних умов. Проаналізуємо основні аспекти цього процесу:

– регулярний аналіз макроекономічних показників, ринкових тенденцій, змін у законодавстві, технологічних інновацій та інших зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства;

– постійний моніторинг внутрішніх процесів, продуктивності праці, рівня задоволеності співробітників, витрат на управління персоналом тощо;

– використання сучасних інформаційних систем для швидкого збору та аналізу даних, що дозволяє оперативно приймати обґрунтовані рішення;

- надання керівникам на різних рівнях організації повноважень для прийняття рішень в межах своєї компетенції, що підвищує гнучкість і оперативність реагування на зміни; впровадження адаптивних підходів до планування, що дозволяють швидко коригувати плани в залежності від змін умов;
- регулярний перегляд і оновлення стратегій управління персоналом з урахуванням нових даних і аналізу результатів діяльності;
- використання передових технологій для автоматизації процесів управління персоналом, що підвищує їх гнучкість і ефективність;
- впровадження інноваційних методів управління, таких як agile, lean, та інші, що сприяють підвищенню адаптивності організації;
- організація регулярних програм навчання і підвищення кваліфікації для співробітників, що дозволяє швидко адаптуватися до нових вимог і змін на ринку;
- розробка гнучких програм навчання, які можуть бути швидко адаптовані до нових умов і потреб підприємства;
- розробка планів управління змінами, які включають аналіз потенційних змін, оцінку їх впливу на підприємство та розробку стратегій адаптації;
- забезпечення ефективної комунікації щодо змін, що відбуваються, з усіма зацікавленими сторонами для підвищення їх залучення і підтримки;
- регулярна оцінка ефективності прийнятих рішень і впроваджених заходів з метою виявлення потреби у коригуванні;
- збір зворотного зв'язку від співробітників та інших зацікавлених сторін для оцінки впливу змін і коригування стратегій управління;
- забезпечення можливості швидкого реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що дозволяє зберігати конкурентні переваги;
- гнучкість і адаптивність сприяють підвищенню ефективності управління персоналом, що позитивно впливає на загальну продуктивність

підприємства;

- можливість швидко адаптуватися до змін дозволяє знизити ризики, пов'язані з непередбачуваними обставинами;

- гнучкі підходи до управління персоналом сприяють підвищенню задоволеності співробітників, що знижує плинність кадрів і підвищує мотивацію.

Таким чином, концепція управління персоналом на засадах контролінгу є важливим інструментом для сучасних підприємств, що прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність і ефективність через оптимізацію управління людськими ресурсами. Вона забезпечує системний і комплексний підхід до управління персоналом, який включає всі основні аспекти контролінгу і менеджменту персоналу.

1.3. Методологія дослідження управління персоналом на засадах контролінгу

Методологія дослідження управління персоналом на засадах контролінгу передбачає комплексний підхід до аналізу і вдосконалення управлінських практик у сфері людських ресурсів.

Системний метод дослідження управління персоналом на засадах контролінгу полягає в комплексному аналізі всіх аспектів управління людськими ресурсами з орієнтацією на системну взаємодію і взаємозалежність різних компонентів організаційної системи. Основні риси і методи системного підходу до дослідження управління персоналом на основі контролінгу включають:

- використання системного підходу для розуміння взаємодії між елементами системи управління персоналом, що означає розгляд кожного елемента (стратегічне планування, моніторинг, контроль, аналіз) як частини

цілісного процесу;

- забезпечення взаємодії між різними функціональними блоками управління персоналом, такими як кадрове планування, навчання і розвиток, мотивація та оцінка результативності;

- систематичне відстеження виконання планів і програм, контроль за досягненням цілей, виявлення відхилень і прийняття вчасних корективних заходів;

- розробка довгострокових стратегій управління персоналом, враховуючи стратегічні цілі організації і зовнішнє середовище;

- оцінка ефективності використання людських ресурсів, виявлення факторів, що впливають на продуктивність та задоволеність персоналу.

Системний метод дозволяє не лише здійснювати ефективний контроль і управління персоналом, але й розвивати стратегічні підходи до управління людськими ресурсами, сприяючи досягненню стратегічних цілей організації.

Компаративний метод дослідження управління персоналом на засадах контролінгу полягає в порівнянні та аналізі практик управління людськими ресурсами між різними організаціями або між підрозділами однієї організації з метою виявлення кращих підходів, тенденцій та недоліків. Основні аспекти компаративного методу в контексті контролінгу персоналу включають:

- аналіз практик і стратегій управління персоналом, які застосовуються в різних компаніях або секторах, що дозволяє ідентифікувати найбільш ефективні підходи та стратегії;

- виявлення передових практик управління персоналом, які можуть бути адаптовані та впроваджені власною організацією з метою покращення її ефективності;

- порівняння результатів і досягнень управління персоналом в різних контекстах, що дозволяє зрозуміти, які підходи найкраще відповідають специфіці вашої організації;

- використання зібраних даних для адаптації та впровадження оптимальних методів управління персоналом у власній організації.

Компаративний метод дослідження є важливим інструментом в контексті контролінгу персоналу, оскільки він дозволяє виявляти і реалізовувати на практиці найбільш ефективні стратегії управління людськими ресурсами.

Функціональний метод дослідження управління персоналом на засадах контролінгу спрямований на аналіз конкретних функціональних областей управління персоналом з метою забезпечення їх ефективності і оптимізації. Основні аспекти функціонального методу в контексті контролінгу персоналу включають:

- аналіз планування кадрів на підприємстві з оцінкою відповідності потребам організації і стратегічним цілям;
- моніторинг і аналіз фактичного виконання планів у сфері управління персоналом, виявлення відхилень і виконання корекційних заходів;
- оцінка ефективності застосовуваних методів управління персоналом з урахуванням їх впливу на результативність організації;
- забезпечення взаємодії і координації управлінських рішень з іншими функціональними областями організації для досягнення загальних стратегічних цілей;
- внесення пропозицій щодо покращення системи управління персоналом на основі зібраних даних і аналізу.

Функціональний метод дослідження управління персоналом дозволяє систематично і комплексно аналізувати різні аспекти управління людськими ресурсами з метою забезпечення їх оптимальної ефективності та відповідності стратегічним цілям підприємства.

Антропологічний метод дослідження управління персоналом на засадах контролінгу орієнтований на вивчення людських аспектів і особливостей організаційної культури з метою покращення управлінських практик і ефективності підприємства. Основні аспекти антропологічного підходу в контексті контролінгу персоналу можуть включати:

- Глибоке дослідження організаційної культури і клімату через

спостереження, інтерв'ю і аналіз документів для виявлення ключових аспектів, які впливають на управління персоналом;

- вивчення символічних виявів організаційної культури, які впливають на мотивацію і стимулювання персоналу;

- аналіз структури та динаміки соціальних мереж в організації для розуміння взаємозв'язків і впливу ключових гравців на процеси управління персоналом;

- врахування культурних особливостей та індивідуальних цінностей співробітників для підвищення ефективності комунікації і взаєморозуміння в організації;

Впровадження рекомендацій антропологічного дослідження в управлінську практику для створення більш гнучкої і адаптивної системи управління персоналом.

Антропологічний метод дозволяє розглядати управління персоналом як складну систему взаємодії між людьми, організаційною структурою і культурним контекстом, що сприяє більш глибокому розумінню та ефективному управлінню людськими ресурсами на підприємстві.

Синергетичний метод дослідження управління персоналом на засадах контролінгу використовує підходи, які базуються на принципах синергетики – науки про самоорганізацію і взаємодію складних систем. Основні аспекти синергетичного підходу в контексті контролінгу персоналу включають:

- вивчення та аналіз самоорганізаційних процесів в управлінні персоналом, які виникають на рівні взаємодії між різними підрозділами або групами співробітників;

- розуміння емерджентних властивостей управлінської системи, які виникають в результаті взаємодії різних частин організації і можуть мати значний вплив на результативність управління персоналом;

- врахування різноманітності і неоднорідності персоналу та їх впливу на формування управлінських рішень і стратегій;

- застосування принципів синергетики для підтримки адаптивності і

гнучкості управлінських процесів у контексті змінюваного зовнішнього середовища;

– дослідження оптимальних умов і резонансних явищ у системі управління персоналом, які сприяють досягненню високої ефективності і результативності.

Синергетичний підхід в контексті контролінгу персоналу дозволяє більш комплексно розглядати управлінські процеси і враховувати їх взаємодію та вплив на загальний результат діяльності підприємства.

Методологія управління персоналом на засадах контролінгу досліджує:

1. Внутрішнє середовище підприємства (вивчення та оцінка ефективності існуючих систем управління персоналом на підприємстві, включаючи процеси найму, зберігання, мотивації та розвитку персоналу).

2. Зовнішнє середовище підприємства (визначення впливу зовнішніх факторів, таких як економічні умови, законодавчі зміни, технологічні тенденції тощо, на стратегії управління персоналом).

3. Планування і стратегічне управління (розроблення стратегій управління персоналом, які відповідають стратегічним цілям організації, із застосуванням контролінгу для забезпечення відповідності цих стратегій до поточних умов і досягнення планованих результатів).

4. Моніторинг і контроль (систематичне відстеження та оцінка виконання стратегій управління персоналом, виявлення відхилень від планованих показників та прийняття заходів для їх корекції).

5. Аналіз ефективності (оцінка ефективності заходів управління персоналом з метою зрозуміння їх впливу на загальну продуктивність та успішність організації).

6. Інформаційну підтримку і звітність (забезпечення високоякісної інформації для управлінського рішення, включаючи звітність про ключові показники ефективності управління персоналом).

Зазначені методологічні аспекти дозволяють зробити дослідження управління персоналом на засадах контролінгу системним і ефективним,

спрямованим на досягнення стратегічних цілей підприємства через оптимальне використання людських ресурсів.

Методи дослідження управління персоналом на засадах контролінгу (табл. 1.6) орієнтовані на систематичний аналіз і оцінку різних аспектів управління людськими ресурсами з метою покращення їх ефективності.

Таблиця 1.6 – Методи дослідження управління персоналом на засадах контролінгу

Метод	Характеристика
Управлінський облік і аналіз	Використання фінансових і нефінансових показників для оцінки витрат на персонал, ефективності затрат на найм, навчання, мотивацію тощо, що дозволяє визначити вплив управлінських рішень на ефективність персоналу.
SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін управління персоналом, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища. SWOT-аналіз допомагає виявити ключові аспекти, які необхідно враховувати при формуванні стратегій управління персоналом.
Бенчмаркінг	Порівняння процесів управління персоналом з аналогічними показниками в інших компаніях або галузях, що дозволяє ідентифікувати кращі практики і впроваджувати їх на власному підприємстві для підвищення ефективності.
Аудит персоналу	Систематична оцінка структури і складу персоналу, його кваліфікації, мотивації, задоволеності роботою і потреб у навчанні. Аудит дозволяє виявити проблемні місця і потреби персоналу для подальшого удосконалення управління.
Експертні оцінки і опитування	Залучення фахівців і співробітників для оцінки якості управління персоналом через проведення опитувань або експертні оцінки. Цей метод надає додаткові інсайти і дозволяє залучити працівників до процесу вдосконалення управлінських практик.

Таким чином, зазначені методи дозволяють здійснювати глибокий аналіз та оцінку управлінських процесів у сфері управління персоналом, щоб ефективно впроваджувати стратегії і підвищувати результативність організації.

Висновки до першого розділу

Підвищення ефективності управління персоналом на засадах контролінгу є важливим інструментом для підприємств, що прагнуть досягти високої продуктивності, оптимізації витрат і досягнення стратегічних цілей.

Комплексний підхід, що включає планування, моніторинг, аналіз і контроль, дозволяє забезпечити ефективне управління людськими ресурсами і підвищити загальну ефективність діяльності підприємства.

Оптимізація витрат управління персоналом на засадах контролінгу є необхідною умовою для підвищення ефективності діяльності підприємства. Впровадження комплексного підходу до аналізу, планування, моніторингу та контролю витрат дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів, зниження витрат і підвищення продуктивності персоналу, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства і його конкурентоспроможності на ринку.

Функції контролінгу персоналу варіюються залежно від ступеня контрольованості зовнішніх впливів на діяльність підприємства. Відповідно до цього, система контролінгу персоналу може бути спрямована на планування і розвиток у сприятливих умовах, адаптацію і управління ризиками в умовах обмеженого впливу, а також на кризовий менеджмент і забезпечення внутрішньої стабільності у випадках низької контрольованості зовнішніх факторів.

Покращення мотивації і залучення співробітників на засадах контролінгу є ключовим елементом ефективного управління персоналом. Контролінг забезпечує систематичний підхід до розробки, впровадження та оцінки мотиваційних програм, що дозволяє підвищити рівень задоволеності роботою, знизити плинність кадрів і підвищити загальну продуктивність праці. Це сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства і забезпечує його стійкий розвиток.

Прийняття обґрунтованих рішень у концепції управління персоналом на засадах контролінгу є важливим елементом забезпечення ефективності та результативності діяльності підприємства. Використання сучасних інформаційних систем, проведення детального аналізу даних та залучення експертів дозволяє приймати рішення, які базуються на об'єктивній інформації, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства та

забезпечує його стійкий розвиток.

Гнучкість і адаптивність концепції управління персоналом на засадах контролінгу є критично важливими для успішного функціонування підприємства в умовах постійних змін. Використання сучасних методів і технологій, регулярний аналіз і оцінка ефективності, а також гнучкі підходи до планування і впровадження змін дозволяють забезпечити високу ефективність управління персоналом, знижують ризики і сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, технологія управління персоналом на засадах контролінгу, спрямована на надання рекомендацій і підтримку управлінських рішень у сфері управління персоналом на підприємстві і може забезпечити досягнення бізнес-цілей за рахунок підвищення гнучкості та адаптивності систем управління персоналом, удосконалення методів планування, моніторингу, забезпечення інформаційного аналізу та контролю процесів управління персоналом.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ

2.1. Формування та використання системи управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу

На сучасному етапі розвитку ділових відносин в Україні рівень управління економікою залежить насамперед від якості наявних людських ресурсів та їх здатності та бажання ефективно працювати. Ці питання необхідно вирішувати на рівні державного управління; вони також особливо важливі для великих промислових підприємств зі складними системами управління персоналом. Методи управління персоналом на місцевих підприємствах вимагають впровадження абсолютно нових сучасних технологій, систем планування, організації, координації, аналізу та управління інформацією. Водночас традиційні організаційні методи систем управління поступово втрачають свою ефективність через нестабільність української економіки, політичну невизначеність нашої влади, демографічну та соціальну кризи, слабе нормативно-правове забезпечення та законодавчу діяльність у ключових сферах регулювання зайнятості та управління людськими ресурсами.

«Головною передумовою формування системи управління персоналом місцевих підприємств є початкове створення ієрархічної та послідовної системи стратегій управління персоналом промислового сектору, яка одночасно схвалена державою, відомствами та організаціями всіх рівнів, що підвищить ефективність стратегій управління персоналом у промисловому секторі. Якість та ефективність стратегічного і тактичного управління

підприємством. Стратегія розвитку талантів підприємств як людського капіталу спрямована на досягнення основних цілей – створення умов і можливостей, забезпечення продуктивної зайнятості та розвитку талантів, подолання ризику втрати їх якісних та кількісних характеристик, покращення ефективності співробітників: витрати, праця, інноваційна діяльність та сприяння професійному та кар'єрному розвитку» [14].

У зв'язку з цим дуже важливим є запровадження управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу як передумови забезпечення досягнення довгострокових цілей промислових підприємств. Проте варто зазначити, що застосування контролю персоналу в реальній діяльності ще не знайшло достатнього поширення через методологічну невизначеність природи контролю персоналу та обмежений опис переваг і наслідків його застосування на промислових підприємствах.

Управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу є ефективним інструментом, який допомагає збільшити швидкість адаптації до змін, запобігає відхиленням і надає актуальну інформацію про найбільш економічно вигідні альтернативні шляхи розвитку підприємства та напрямки використання персоналу. Процес розвитку підприємства і ускладнення інформаційних мереж має супроводжуватися вдосконаленням системи управління персоналом. Система управління персоналом отримує силу для подальшого розвитку зсередини і взаємодіє з очікуваннями (резервами) для подальшого розвитку. Застосування засобів контролю в управлінні персоналом підприємства має базуватися на системному підході, оскільки цього вимагає сама природа контролю цього явища. Системний підхід передбачає збалансоване використання інструментів стратегічного та оперативного контролю. Контролінг персоналу на різних рівнях управління включає різноманітні показники, що дозволяють ефективно моніторити, оцінювати та оптимізувати управління людськими ресурсами. У таблиці 2.1 наведено основні економічні показники щодо управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу на вищих рівнях управління [10].

Таблиця 2.1 – Основні показники для стратегічного, тактичного та оперативного рівнів управління на підприємстві

Рівні управління	Економічні показники	
Стратегічний рівень (показники контролінгу персоналу орієнтовані на довгострокові цілі підприємства)	Стратегічні цілі розвитку персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – Відповідність стратегічним цілям організації. – Показники розвитку ключових компетенцій. – Відповідність кадрової політики загальній стратегії підприємства
	Показники ефективності лідерства	<ul style="list-style-type: none"> – Кількість і якість програм розвитку лідерства. – Відсоток реалізації лідерських потенціалів. – Рівень задоволеності лідерським стилем управління.
	Інвестиції в персонал	<ul style="list-style-type: none"> – Частка витрат на навчання і розвиток у загальному бюджеті. – ROI (повернення інвестицій) від програм навчання. – Середній рівень інвестицій у розвиток одного працівника
	Показники залучення та утримання персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – Рівень залученості працівників. – Індекс утримання ключових співробітників. – Плинність кадрів серед ключових фахівців
Тактичний рівень (показники контролінгу персоналу орієнтовані на середньострокові плани та конкретні підрозділи)	Планування і набір персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – Час заповнення вакансій. – Коефіцієнт відповідності кандидатів вимогам. – Вартість найму одного працівника
	Навчання і розвиток	<ul style="list-style-type: none"> – Кількість проведених навчальних програм. – Відсоток працівників, які пройшли навчання. – Оцінка ефективності навчальних програм
	Оцінка результатів праці	<ul style="list-style-type: none"> – Кількість проведених оцінок продуктивності. – Відсоток працівників, які досягли поставлених цілей. – Середній бал оцінки ефективності працівників.
	Соціальні показники	<ul style="list-style-type: none"> – Рівень задоволеності працівників роботою. – Частота проведення соціальних заходів. – Індекс задоволеності корпоративною культурою
Оперативний рівень (показники контролінгу персоналу спрямовані на щоденну діяльність і поточні процеси)	Оперативні показники продуктивності	<ul style="list-style-type: none"> – Обсяг виконаних робіт. – Середній час виконання завдань. – Рівень відповідності встановленим стандартам якості
	Показники відвідуваності і трудової дисципліни	<ul style="list-style-type: none"> – Коефіцієнт присутності на робочому місці. – Кількість випадків порушення трудової дисципліни. – Середній рівень відпусток і лікарняних.
	Витрати на персонал	<ul style="list-style-type: none"> – Витрати на оплату праці. – Витрати на соціальні програми. – Витрати на матеріальне забезпечення робочих місць.
	Поточний стан задоволеності працівників	<ul style="list-style-type: none"> – Рівень задоволеності умовами праці. – Оперативні показники мотивації працівників. – Кількість звернень до HR-служби з питаннями та проблемами.

Використання цих показників дозволяє всебічно оцінювати ефективність управління персоналом на всіх рівнях, забезпечуючи інтегрований підхід до управління людськими ресурсами та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Звітно-коригуючі показники, що характеризують роботу працівників підприємства та діяльність з управління персоналом, дозволяють визначити вплив цих показників на загальну результативність діяльності підприємства та відобразити якість системи управління персоналом і методи вдосконалення.

Управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу використовує класичні інструменти: аргументацію, оцінку якісних і кількісних показників, планування, облік, управління та контроль, розглядає працівників як найважливіший фактор організації управління на всіх рівнях компанії та сприяє підвищенню ефективності діяльності виробничого процесу. Це підходить до розгляду працівників як найважливішого фактора організації управління на всіх рівнях підприємства, що сприяє підвищенню ефективності діяльності виробничого процесу.

Контролінг персоналу забезпечує всебічну підтримку процесів управління персоналом через такі ключові аспекти:

1. Аргументація. Контролінг персоналу включає збирання та аналіз даних для формування обґрунтованих рішень щодо управління персоналом. Аргументовані дані допомагають керівникам обґрунтувати свої рішення та плани розвитку персоналу, що сприяє підвищенню довіри та залучення працівників.

2. Оцінка якісних і кількісних показників:

- якісні показники: оцінка задоволеності працівників, рівня мотивації, рівня залучення та корпоративної культури;

- кількісні показники: оцінка продуктивності праці, плинності кадрів, витрат на навчання та розвиток персоналу.

3. Планування. Контролінг персоналу формує стратегічне та

оперативне планування, що дозволяє визначити довгострокові та короткострокові цілі щодо управління персоналом:

- розробку планів набору та розвитку персоналу;
- визначення потреб у навчанні та підвищенні кваліфікації;
- планування кар'єрного зростання та ротації працівників.

4. Облік. Контролінг персоналу здійснює облік витрат на управління персоналом:

- витрати на зарплату та інші компенсаційні виплати;
- витрати на навчання та розвиток персоналу;
- витрати на соціальні програми та заходи.

5. Управління. Контролінг персоналу підтримує процеси управління персоналом через:

- координацію дій різних підрозділів щодо управління персоналом;
- забезпечення ефективної комунікації між керівниками та працівниками;
- моніторинг виконання планів і досягнення поставлених цілей.

6. Контроль. Контролінг персоналу здійснює контроль за реалізацією планів та досягненням цілей через:

- регулярний моніторинг ключових показників ефективності (KPI);
- проведення аудиту системи управління персоналом;
- виявлення проблемних зон і пропозиція коригувальних заходів.

7. Підвищення ефективності виробничого процесу. Завдяки використанню класичних інструментів управління на засадах контролінгу, підприємства можуть:

- оптимізувати використання трудових ресурсів;
- підвищити продуктивність праці;
- знизити витрати на управління персоналом.
- підвищити мотивацію і задоволеність працівників.

Управління персоналом на засадах контролінгу дозволяє підприємствам ефективніше використовувати свої людські ресурси, що

сприяє підвищенню загальної ефективності діяльності виробничого процесу, що досягається через систематичне використання аргументації, оцінки, планування, обліку, управління та контролю, що забезпечує комплексний підхід до управління персоналом на всіх рівнях компанії.

Проблеми у формуванні та організації систем контролю персоналу на підприємствах стикаються з рядом проблем, які можуть значно впливати на ефективність управління персоналом та мають відсутність систем управлінського обліку, обмеження фінансових показників рад, орієнтацію на контроль, а не на повне використання функцій контролю, а також складність встановлення стандартів за ефективність контролінгу персоналу.

Формування та організація систем контролінгу персоналу на підприємствах стикаються з рядом проблем, які можуть значно впливати на ефективність управління персоналом:

1. Недостатнє розуміння ролі контролінгу персоналу:

–багато керівників і менеджерів недостатньо розуміють, що таке контролінг персоналу і як він може вплинути на ефективність управління;

–працівники та керівники можуть чинити опір впровадженню нових систем через страх перед змінами або небажання вчитися новим підходам.

2. Невідповідність між стратегією і практикою:

–підприємства можуть впроваджувати системи контролінгу без чіткого розуміння їх стратегічної значущості;

–планування може бути недостатньо реалістичним або не враховувати всі аспекти діяльності підприємства.

3. Недостатня підтримка зі сторони керівництва:

–відсутність активної підтримки з боку вищого керівництва може знижувати мотивацію працівників і ефективність впровадження систем контролінгу;

–недостатнє фінансування проектів з впровадження контролінгу може обмежувати можливості для розвитку системи.

4. Невідповідна організаційна структура:

– нечіткий розподіл обов'язків і відповідальності може призводити до дублювання функцій або, навпаки, до їх ігнорування;

– недостатня координація між підрозділами може призводити до неефективного використання ресурсів і розбіжностей у цілях.

5. Недосконалість інформаційних систем:

– недостатня якість або неповнота даних може знижувати точність аналізу і прийняття рішень;

– відсутність інтегрованих інформаційних систем може ускладнювати доступ до необхідної інформації і її аналіз.

6. Низька кваліфікація працівників:

– недостатня підготовка у сфері контролінгу серед працівників може знижувати ефективність впровадження системи;

– недостатнє навчання і підвищення кваліфікації працівників, відповідальних за контролінг персоналу.

7. Проблеми з мотивацією:

– низька мотивація працівників може знижувати їх зацікавленість у впровадженні та підтримці системи контролінгу;

– відсутність чітких стимулів і нагород за досягнення у сфері контролінгу персоналу.

8. Проблеми з адаптацією до змін:

– відсутність гнучкості і швидкої реакції на зміни у зовнішньому середовищі може ускладнювати впровадження нових систем контролінгу;

– нездатність системи контролінгу адаптуватися до нових вимог і умов.

Аналізуючи проблеми формування та функціонування системи управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу, необхідно взяти ряд заходів та впровадити стратегічні напрями, які наведені в таблиці 2.2 [44].

Таблиця 2.2 – Напрями, які можуть допомогти вирішити проблеми управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу

Напрями	Заходи	
Вдосконалення організаційної структури	чітке визначення ролей і відповідальності	забезпечити чітке розмежування обов'язків між підрозділами і співробітниками, що відповідають за контролінг персоналу
	інтеграція контролінгу персоналу в загальну систему управління	впровадження контролінгу персоналу як невід'ємної частини загальної системи управління підприємством
Розвиток компетенцій персоналу	навчання і підвищення кваліфікації	регулярне проведення тренінгів та навчальних програм для працівників, відповідальних за контролінг персоналу
	залучення експертів	залучення зовнішніх консультантів і експертів для розробки та впровадження ефективних систем контролінгу
Вдосконалення інформаційних систем	автоматизація процесів	впровадження сучасних інформаційних систем для автоматизації збору, аналізу і моніторингу даних про персонал
	інтеграція інформаційних систем	створення єдиної інформаційної платформи, що об'єднує всі дані про персонал для полегшення доступу та аналізу
Впровадження сучасних методів і інструментів	бенчмаркінг	вивчення та впровадження найкращих практик контролінгу персоналу з інших підприємств та галузей
	swot-аналіз	проведення регулярного swot-аналізу для виявлення сильних та слабких сторін системи контролінгу персоналу, а також можливостей та загроз
Підвищення мотивації і залученості працівників	мотиваційні програми	розробка і впровадження програм мотивації для працівників, що сприяють підвищенню їхньої залученості та ефективності
	участь у прийнятті рішень	залучення працівників до процесу прийняття рішень щодо розвитку системи контролінгу персоналу
Підтримка керівництва	залучення вищого керівництва	активна участь і підтримка вищого керівництва у впровадженні системи контролінгу персоналу
	чітка комунікація цілей і завдань	комунікація стратегічних цілей та значущості контролінгу персоналу для всіх рівнів організації
Моніторинг та оцінка ефективності	регулярний аудит	проведення регулярних аудитів системи контролінгу персоналу для виявлення та усунення недоліків
	оцінка показників ефективності	встановлення ключових показників ефективності (KPI) для контролінгу персоналу та їх регулярний моніторинг
Формування корпоративної культури	підтримка корпоративних цінностей	формування та підтримка корпоративних цінностей, що сприяють розвитку контролінгу персоналу
	прозорість і довіра	створення атмосфери прозорості та довіри в організації, що сприятиме відкритій комунікації та співпраці

Таким чином, усунення проблем формування і використання системи контролінгу персоналу на вітчизняних промислових підприємствах вимагає комплексного підходу, що включає вдосконалення організаційної структури, розвиток компетенцій персоналу, впровадження сучасних методів і інструментів, підвищення мотивації працівників та підтримку з боку керівництва. Лише інтегроване впровадження цих заходів дозволить досягти високої ефективності та результативності управління персоналом на підприємствах.

2.2. Особливості контролінгу персоналу в міжнародних компаніях

Контролінг персоналу в міжнародних компаніях має свої специфічні особливості, обумовлені складністю управління людськими ресурсами в умовах глобального ринку. В табл. 2.3 розглянемо основні особливості.

Контролінг персоналу в міжнародних компаніях має свої особливості, обумовлені необхідністю управління культурною різноманітністю, дотриманням різних юридичних вимог, розробкою глобальних і локальних стратегій, управлінням талантами, мотивацією і компенсацією, технологічною підтримкою та формуванням єдиної корпоративної культури. Успішний контролінг персоналу дозволяє міжнародним компаніям ефективно використовувати свої людські ресурси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища і досягати стратегічних цілей.

Управління персоналом на засадах контролінгу є важливим аспектом діяльності багатьох міжнародних компаній. Зарубіжний досвід демонструє різноманітні підходи та практики, які сприяють ефективному використанню людських ресурсів. Нижче наведено приклади практик управління персоналом на засадах контролінгу у провідних міжнародних компаніях.

Таблиця 2.3 – Основні особливості управління персоналом на підприємстві на засадах контролінгу в міжнародних компаніях

1. Культурна різноманітність	Адаптація до культурних відмінностей	Міжнародні компанії працюють у різних країнах, що мають свої культурні особливості. Контролінг персоналу повинен враховувати ці відмінності при розробці політик і процедур управління
	Міжкультурна комунікація	Важливо забезпечити ефективну комунікацію між працівниками з різних культур, уникати конфліктів і непорозумінь
2. Юридичні та регуляторні вимоги	Відповідність законодавству	Міжнародні компанії повинні дотримуватися законодавства різних країн у сфері праці та зайнятості. Контролінг персоналу має забезпечувати відповідність усім юридичним вимогам
	Зміни у законодавстві	Постійний моніторинг змін у законодавстві країн, де компанія веде свою діяльність, та адаптація внутрішніх політик відповідно до нових вимог.
3. Стратегічне планування	Глобальна стратегія	Контролінг персоналу повинен підтримувати загальну стратегію компанії на глобальному рівні, включаючи питання глобальної мобільності працівників, розвитку талантів і управління знаннями
	Локальні стратегії	Поряд із глобальною стратегією, необхідно розробляти локальні стратегії управління персоналом, що враховують особливості конкретних ринків
4. Управління талантами	Ідентифікація талантів	Виявлення та розвиток талантів на глобальному рівні, забезпечення умов для їх мобільності між різними країнами.
	Розвиток лідерів	Створення програм розвитку лідерів, здатних ефективно працювати в міжнародному середовищі.
5. Мотивація і компенсація	Глобальна система винагород	Розробка конкурентоспроможної системи мотивації і компенсації, яка враховує особливості різних ринків праці.
	Гнучкість	Забезпечення гнучкості системи винагород для адаптації до місцевих умов і очікувань працівників.
6. Технологічна підтримка	Інформаційні системи	Використання сучасних інформаційних систем для забезпечення ефективного контролінгу персоналу на глобальному рівні.
	Аналіз даних	Використання аналітичних інструментів для аналізу даних про персонал, виявлення тенденцій і прийняття обґрунтованих рішень.
7. Корпоративна культура	Єдина корпоративна культура	Формування єдиної корпоративної культури, яка підтримується на всіх рівнях компанії та в усіх країнах.
	Залучення працівників	Забезпечення високого рівня залучення працівників, незалежно від їхнього географічного розташування.

1. Практики контролінгу персоналу компанії Siemens AG, Німеччина:

- планування та прогнозування (використання прогнозних моделей для визначення потреб у персоналі, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни у виробничих процесах та ринку праці);

- моніторинг і контроль (систематичний моніторинг показників ефективності персоналу за допомогою КРІ, що дозволяє виявляти відхилення від планових показників та оперативно вживати коригувальних заходів);

- аналіз і звітність (регулярний аналіз даних про персонал, підготовка звітів для вищого керівництва, що забезпечує прозорість та інформованість щодо стану управління людськими ресурсами).

2. Практики управління персоналом на засадах контролінгу компанії General Electric (GE), США:

- розвиток талантів (впровадження програми розвитку талантів, що включає навчання, наставництво та кар'єрне зростання. контролінг персоналу забезпечує моніторинг ефективності цих програм);

- система мотивації (використання комплексної системи мотивації, що включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. контролінг персоналу дозволяє оцінювати вплив мотиваційних заходів на продуктивність);

- аналіз продуктивності (використання аналітичних інструментів для оцінки продуктивності персоналу, що допомагає виявляти можливості для підвищення ефективності).

3. Практики управління персоналом на засадах контролінгу компанії Toyota Motor Corporation, Японія:

- Lean-менеджмент (використання принципів Lean-менеджменту для оптимізації робочих процесів та підвищення продуктивності персоналу. Контролінг персоналу сприяє виявленню та усуненню «вузьких місць»);

- навчання та розвиток (систематичне навчання персоналу за допомогою програм, спрямованих на підвищення кваліфікації та розвитку навичок. контролінг персоналу здійснює оцінку ефективності цих програм);

- гнучкість у управлінні (запровадження гнучких робочих графіків та

практик, що сприяють підвищенню мотивації та задоволеності працівників).

4. Практики контролінгу персоналу компанії Nestlé, Швейцарія:

– глобальна кадрова стратегія (впровадження єдиної кадрової стратегії на глобальному рівні з урахуванням місцевих особливостей. контролінг персоналу забезпечує координацію та контроль виконання цієї стратегії);

– залучення працівників (використання анкет та опитувань для оцінки рівня залучення працівників, що допомагає виявляти проблеми та розробляти відповідні заходи);

– оцінка продуктивності (регулярна оцінка продуктивності працівників за допомогою системи КРІ, що дозволяє відстежувати результати та розробляти програми для підвищення ефективності).

5. Практики управління персоналом на засадах контролінгу компанії Procter & Gamble (P&G), США:

– інноваційні програми навчання (впровадження інноваційних програм навчання, які включають онлайн-курси, воркшопи та тренінги. Контролінг персоналу забезпечує оцінку впливу цих програм на продуктивність);

– система винагород (розробка та впровадження гнучкої системи винагород, що враховує індивідуальні досягнення та результати роботи команд. контролінг персоналу дозволяє оцінювати ефективність цієї системи);

– розвиток лідерів (програми розвитку лідерів, спрямовані на підготовку майбутніх керівників компанії. Контролінг персоналу здійснює моніторинг успішності цих програм та їхнього впливу на корпоративну культуру).

Зарубіжний досвід управління персоналом на засадах контролінгу демонструє різноманітність підходів та практик, спрямованих на підвищення ефективності використання людських ресурсів. Успішні міжнародні компанії використовують сучасні інструменти планування, моніторингу, аналізу та контролю для забезпечення відповідності кадрової стратегії загальним цілям підприємства, враховуючи при цьому культурні, юридичні та економічні

особливості різних ринків.

Визначимо характеристики управління персоналом на засадах контролінгу в міжнародних компаніях, які слід враховувати при розробці класифікацій контролю та процедур контролю, з акцентом на наступних моментах:

1. Розгалуженість та різноманіття інформаційних потоків:

– міжнародні компанії мають складну структуру з численними філіями та відділеннями, що породжує великий обсяг різноманітної інформації, яка повинна бути врахована при управлінні персоналом. Це вимагає інтегрованих систем управління інформаційними потоками.

2. Необхідність узгодження інформаційних потоків:

– інформаційні потоки, що виникають у процесі управління персоналом у філіях і відділеннях міжнародних компаній, повинні бути узгоджені для забезпечення єдності політики та практики управління персоналом на всіх рівнях організації.

3. Доцільність налагодження обміну інформацією між філіями та відділеннями:

– ефективний обмін інформацією між різними частинами компанії забезпечує оперативність і точність прийняття управлінських рішень, що також сприяє поширенню найкращих практик і знань у межах організації.

4. Урахування тенденцій розвитку міжнародного ринку праці:

– міжнародні компанії повинні враховувати глобальні тенденції у сфері праці, включаючи зміни в попиті на різні професії, розвиток нових технологій та вимоги до кваліфікацій працівників..

5. Урахування особливостей міжнародного та вітчизняного законодавства з праці:

– компанії повинні дотримуватися законодавчих вимог різних країн щодо працевлаштування, умов праці, оплати праці та соціальних гарантій, що вимагає гнучкості та адаптивності в управлінні персоналом.

6. Доцільність складання консолідованих планів з праці та

деталізованих за філіями, відділеннями, дочірніми компаніями:

– консолідовані плани дозволяють забезпечити узгодженість дій на стратегічному рівні, тоді як деталізовані плани дають змогу враховувати специфіку кожної окремої філії або відділення.

7. Використання online-інструментів контролінгу персоналу:

– онлайн-інструменти забезпечують оперативний доступ до даних, що дозволяє швидко реагувати на зміни та приймати обґрунтовані управлінські рішення, що особливо важливо для міжнародних компаній з розподіленою структурою.

8. Застосування інструментів бюджетування витрат на персонал:

– бюджетування витрат на персонал дозволяє контролювати витрати, планувати фінансові ресурси та забезпечувати їх ефективне використання, що також сприяє прозорості та підзвітності в управлінні фінансовими ресурсами.

9. Доцільність створення консолідованих інформаційних баз даних:

– консолідовані бази даних забезпечують централізований доступ до інформації, що дозволяє враховувати зовнішні фактори та суміжну інформацію при прийнятті управлінських рішень. Це сприяє підвищенню ефективності управління та покращенню координації діяльності між різними підрозділами компанії.

Особливості управління персоналом на засадах контролінгу в міжнародних компаніях обумовлюють необхідність врахування багатьох факторів при формулюванні класифікації контролінгу та контролінгових процедур. Враховуючи розгалуженість інформаційних потоків, узгодження та обмін інформацією, а також вплив зовнішніх факторів і законодавчих вимог, міжнародні компанії можуть забезпечити ефективне управління персоналом, що сприятиме підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Вважаємо, що ці характеристики необхідно враховувати при розробці класифікації управління персоналом на засадах контролінгу.

Також прийнято класифікувати управління персоналом на стратегічне, оперативне і тактичне.

Разом з тим вважаємо, що в основу класифікації управління персоналом на засадах контролінгу слід покласти такі ознаки: просторова характеристика, мета здійснення; тактовий розмір; ступінь виконання планових завдань; функціональні характеристики; ступінь покриття (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Багатокритеріальна класифікація управління персоналом на засадах контролінгу

Ознака класифікації	Вид контролінгу	Характеристика
1	2	3
1. За рівнем управління	Стратегічний контролінг персоналу	охоплює довгострокове планування, прогнозування потреб у персоналі, розвиток кадрового потенціалу, аналіз зовнішніх та внутрішніх тенденцій на ринку праці.
	Оперативний контролінг персоналу	включає поточне управління, моніторинг, контроль виконання завдань, оцінку ефективності працівників, вирішення щоденних кадрових питань
2. За функціональним спрямуванням	Контролінг кадрового планування	визначення потреб у персоналі, розробка планів найму, звільнення, внутрішніх переміщень та навчання
	Контролінг обліку персоналу	ведення кадрової документації, облік робочого часу, контроль за виконанням трудового законодавства
	Контролінг продуктивності праці	моніторинг та аналіз продуктивності працівників, оцінка виконання планів та завдань
	Контролінг мотивації персоналу	оцінка ефективності мотиваційних програм, аналіз задоволеності працівників, розробка заходів щодо підвищення мотивації
3. За об'єктом контролінгу	Контролінг чисельності персоналу	управління чисельністю працівників, аналіз потреб у персоналі
	Контролінг компетенцій та кваліфікацій	аналіз та оцінка професійного рівня працівників, планування навчання та підвищення кваліфікації
	Контролінг витрат на персонал	бюджетування та контроль витрат на заробітну плату, соціальні виплати, навчання та інші витрати, пов'язані з персоналом
	Контролінг соціально-психологічного клімату	оцінка морально-психологічного стану колективу, виявлення конфліктів та розробка заходів для їх вирішення

Продовження таблиці 2.4

1	2	3
4. За методами контролінгу	Аналіз відхилень	порівняння фактичних результатів з плановими показниками та виявлення відхилень
	Факторний аналіз	виявлення та аналіз факторів, що впливають на ефективність роботи персоналу
	SWOT-аналіз	оцінка сильних та слабких сторін, можливостей та загроз у сфері управління персоналом
	Аудит	комплексна оцінка кадрової системи підприємства, виявлення проблемних зон та розробка рекомендацій щодо їх усунення
5. За ступенем автоматизації	Традиційний контролінг	використовуються переважно ручні методи збору та аналізу даних
	Автоматизований контролінг	застосування спеціалізованих програмних продуктів для збору, обробки та аналізу інформації про персонал
	Інтелектуальний контролінг	використання сучасних інформаційних технологій, таких як системи управління людськими ресурсами (HRMS), штучний інтелект, аналітика великих даних для прийняття управлінських рішень
6. За часовим горизонтом	Оперативний контролінг	короткострокове управління персоналом, щоденний моніторинг та контроль
	Тактичний контролінг	середньострокове планування та контроль, реалізація конкретних проектів та програм у сфері управління персоналом
	Стратегічний контролінг	довгострокове планування та управління, визначення основних напрямків розвитку кадрової політики

На відміну від існуючих класифікацій управління персоналом дана класифікація управління персоналом на засадах контролінгу є багатостандартною та універсальною, що дозволяє розширити сферу її застосування.

Багатокритеріальна класифікація контролінгу персоналу дозволяє розглядати цей процес з різних аспектів та рівнів управління. Вона забезпечує комплексний підхід до управління персоналом, враховуючи специфіку діяльності підприємства, його організаційну структуру, зовнішні та внутрішні фактори впливу. Це сприяє підвищенню ефективності кадрової політики та загальної продуктивності підприємства.

Запропонована класифікація управління персоналом на засадах контролінгу враховує особливості міжнародного бізнес-середовища та специфіку людських ресурсів.

Для підвищення ефективності управління персоналом рекомендується створити систему управління персоналом на засадах контролінгу – це комплекс взаємопов'язаних методів, інструментів та процесів, спрямованих на забезпечення ефективного управління персоналом через планування, моніторинг, контроль, аналіз та координацію..

2.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення управління персоналом на засадах контролінгу на підприємстві

Процес управління персоналом на засадах контролінгу – це низка дій, які необхідно здійснити для забезпечення інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття рішень щодо планування, аналізу, координації, мотивації та контролю процесів управління персоналом з метою підвищення ефективності використання персоналу.

Цей процес має бути організований на основі наукових концептуальних методів. На рис 2.1 наведено концептуальні засади реалізації управління персоналом на засадах контролінгу на основі логістичних методів.

Концептуальні засади реалізації управління персоналом на засадах контролінгу на основі логістичних методів спрямовані на забезпечення ефективного функціонування системи управління персоналом. Використання логістичних методів дозволяє інтегрувати всі процеси управління, забезпечити узгодженість дій та досягти високого рівня ефективності використання людських ресурсів.

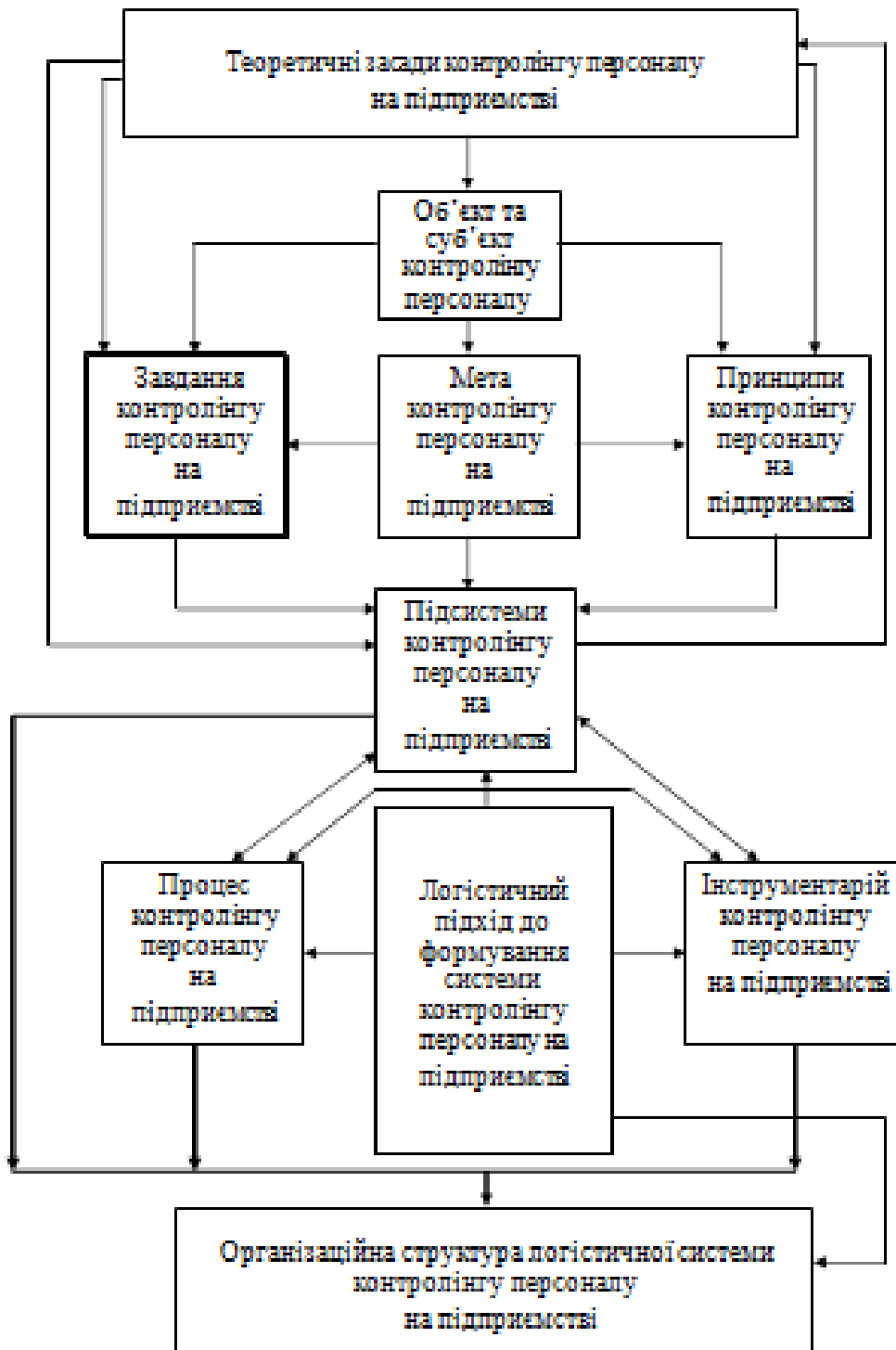


Рис. 2.1. Концептуальні засади впровадження управління персоналом на засадах контролінгу

Об'єктом контролінгу персоналу є вхідні, внутрішні, зовнішні та вихідні інформаційні потоки, що опосередковують HR-процеси на підприємстві.

Суб'єктом управління є працівники служби контролінгу (за наявності) або служби управління персоналом.

Завдання контролінгу персоналу на підприємстві:

1. Підвищення ефективності використання персоналу
 - забезпечення оптимального розподілу трудових ресурсів;
 - максимізація продуктивності працівників;
 - зменшення витрат на утримання персоналу.
2. Підготовка альтернативних варіантів кадрових рішень
 - розробка різних сценаріїв для вирішення кадрових проблем;
 - оцінка потенційних результатів кожного варіанту;
 - вибір найкращого варіанту для впровадження.
3. Формування інформаційно-аналітичного забезпечення контролінгу персоналу
 - збір та обробка даних про персонал;
 - створення звітів та аналітичних матеріалів для прийняття управлінських рішень;
 - забезпечення доступу до актуальної інформації для керівників.
4. Управління інформаційними потоками, що опосередковують HR-процеси на підприємстві
 - координація та інтеграція інформаційних потоків;
 - забезпечення точності та своєчасності інформації;
 - підтримка інформаційних систем, що використовуються у HR-процесах.
5. Планування трудових показників та контроль за виконанням планових завдань
 - встановлення цілей та показників ефективності для персоналу;
 - моніторинг виконання планів та аналіз відхилень;
 - коригування планів та заходів у разі необхідності.
6. Виконання функцій контролю та бюджетування витрат на персонал на підприємстві

- розробка та впровадження системи контролю витрат на персонал;
- планування бюджету витрат на персонал;
- моніторинг та аналіз витрат, їх оптимізація.

Контролінг персоналу є важливим інструментом для підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Виконання завдань контролінгу дозволяє забезпечити точне планування, ефективний моніторинг та контроль за використанням персоналу, що сприяє досягненню стратегічних та оперативних цілей підприємства.

Для удосконалення управління персоналом на засадах контролінгу на підприємстві можна розглянути наступні практичні рекомендації:

1. Автоматизація та цифровізація процесів: впровадження сучасних інформаційних систем для збору, обробки та аналізу даних про персонал, що дозволить забезпечити доступ до актуальної інформації для прийняття управлінських рішень. Сучасні методи автоматизації та цифровізації процесів контролінгу персоналу включають в себе впровадження передових інформаційних технологій для ефективного управління та аналізу персональних даних:

– хмарні рішення (Cloud Solutions): використання хмарних платформ для зберігання і обробки даних про персонал. Це дозволяє отримувати доступ до інформації з будь-якої точки земної кулі і забезпечує масштабованість і гнучкість системи;

– аналітика та бізнес-інтелект (Business Intelligence): впровадження інструментів аналізу даних для отримання цінної інформації щодо продуктивності, ефективності та інших ключових показників управління персоналом;

– Інтернет речей (Internet of Things - IoT): використання датчиків та з'єднання з Інтернетом для збору реальних даних про робочі умови, фізичний стан працівників та інші важливі параметри;

– автоматизовані системи управління персоналом (HR Management Systems): впровадження спеціалізованих програмних продуктів для

автоматизації управлінських процесів, таких як управління відпустками, навчаннями, оцінкою працівників та іншими HR-процедурами;

–віртуальні асистенти та штучний інтелект: використання технологій штучного інтелекту для автоматизації рутинних завдань HR, підтримки прийняття рішень та підвищення взаємодії з працівниками через віртуальних асистентів;

–мобільні додатки: розробка мобільних додатків для спрощення взаємодії між персоналом та HR-відділом, доступу до персональних даних, навчання та іншої інформації.

Ці технології дозволяють підприємствам ефективно управляти персоналом, забезпечуючи збір і аналіз даних у реальному часі, оптимізацію процесів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

2. Впровадження системи ключових показників продуктивності: розробка та впровадження системи метрик і KPI (Key Performance Indicators) для оцінки ефективності персоналу, що допоможе об'єктивно оцінювати внесок кожного працівника у досягнення стратегічних цілей підприємства:

–продуктивність працівників: вимірюється за кількістю і якістю виконаної роботи, обсягом продукції або послуг, що виготовлені або надані;

–якість обслуговування: оцінюється за рівнем задоволення клієнтів, часом реакції на запити або за обсягом скарг і повернень;

–відвідуваність: визначається кількістю робочих годин, які працівники витрачають на роботу, а також ставленням до працівників;

–відтримка та розвиток: оцінюється за використанням можливостей навчання та розвитку, а також за здатністю працівників до пристосування;

–ефективність витрат: вимірюється за співвідношенням між витратами на персонал та виробництвом чи послугами, що надаються.

Для впровадження системи метрик і KPI контролінгу персоналу необхідно:

– визначення стратегічних цілей: чітке формулювання того, що потрібно досягти через впровадження метрик та KPI;

- вибір правильних показників: обрання тих параметрів, які найкраще відображають продуктивність та досягнення цілей підприємства;
- розробка системи вимірювання: створення чіткої системи збору, аналізу та звітності, яка дозволить систематично оцінювати відповідність до поставлених цілей;
- впровадження і моніторинг: етап впровадження метрик та KPI, а також постійний моніторинг результатів для вчасної коригування стратегій та тактик управління персоналом.

Ці кроки допомагають підприємствам не тільки ефективно використовувати свій персонал, але й забезпечити стале покращення продуктивності та конкурентоспроможності.

3. Оптимізація процесів управління талантами: розробка програм для ідентифікації, розвитку та утримання ключових талантів. Впровадження індивідуальних планів розвитку кар'єри, що відповідають стратегічним напрямкам підприємства.

4. Застосування методів прогнозування та планування кадрових ресурсів: використання аналітичних інструментів для прогнозування потреб у персоналі з урахуванням стратегічних цілей і змін на ринку праці.

5. Розвиток лідерських якостей: проведення тренінгів та семінарів для керівництва та ключових працівників з метою підвищення їхніх лідерських навичок та умінь управляти персоналом ефективно.

6. Забезпечення соціальної відповідальності: розробка та впровадження програм корпоративної соціальної відповідальності, що сприяють збереженню здоров'я та задоволеності персоналу, підвищенню корпоративної культури та іміджу.

7. Оптимізація бюджетування та контролю за витратами: впровадження системи бюджетування витрат на персонал, що дозволить ефективно контролювати витрати та забезпечити їх відповідність стратегічним цілям.

Ці рекомендації допоможуть підприємству не лише оптимізувати управління персоналом, а й підвищити його загальну ефективність та

відповідність стратегічним цілям організації.

У системі управління персоналом на засадах контролінгу на підприємстві підлягають опрацюванню такі види інформаційних потоків (табл. 2.5):

Таблиця 2.5 – Види інформаційних потоків, що підлягають опрацюванню в системі управління персоналом на засадах контролінгу на підприємстві

Вид інформаційних потоків	Характеристика інформації, що підлягає обробці
1. Вхідні інформаційні потоки – це дані, які надходять до підприємства ззовні і впливають на HR-процеси	<ul style="list-style-type: none"> • Ринок праці: інформація про доступність та кваліфікацію потенційних працівників. • Законодавство: зміни у трудовому законодавстві, податкових та соціальних нормах. • Конкуренти: дані про кадрову політику конкурентів, умови праці, зарплатні рівні. • Економічні умови: макроекономічні показники, які впливають на діяльність підприємства та ринок праці.
2. Внутрішні інформаційні потоки – це дані, що циркулюють всередині підприємства і використовуються для управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> • Кадрові дані: інформація про персонал, включаючи анкетні дані, кваліфікацію, досвід роботи, результати атестацій. • Фінансові дані: дані про витрати на персонал, фонд оплати праці, витрати на навчання та розвиток персоналу. • Операційні дані: дані про виробничі процеси, виконання планів, результати діяльності окремих підрозділів. • Соціальні дані: інформація про соціальні умови праці, задоволеність працівників, показники плинності кадрів.
3. Зовнішні інформаційні потоки – це дані, що надходять з підприємства до зовнішніх організацій та впливають на його діяльність	<ul style="list-style-type: none"> • Звітність: подання звітів до державних органів, акціонерів, інших зацікавлених сторін. • Рекламна інформація: дані про вакансії, умови праці, можливості кар'єрного зростання. • Партнерська інформація: обмін даними з партнерами, постачальниками, замовниками.
4. Вихідні інформаційні потоки – це дані, які генеруються підприємством на основі опрацювання вхідної та внутрішньої інформації	<ul style="list-style-type: none"> • Управлінська інформація: рішення щодо кадрової політики, розподілу ресурсів, стратегічного планування. • Аналітична інформація: звіти та аналітичні матеріали про ефективність управління персоналом, виконання планів, відхилення від норм. • Прогнозна інформація: прогнози щодо потреб у персоналі, розвитку ринку праці, майбутніх витрат на персонал.

Опрацювання цих інформаційних потоків у системі контролінгу персоналу дозволяє забезпечити комплексне та ефективне управління HR-процесами на підприємстві, сприяючи досягненню стратегічних цілей та підвищенню ефективності діяльності.

Висновки до другого розділу

Для успішного формування і організації систем контролінгу персоналу на підприємствах необхідно усунути перелічені вище проблеми шляхом підвищення рівня знань і розуміння концепції контролінгу, забезпечення підтримки з боку керівництва, вдосконалення організаційної структури та інформаційних систем, а також підвищення мотивації і кваліфікації працівників.

ВИСНОВКИ

Контролінг як концепція управління виник на початку ХХ століття в умовах зростаючої складності бізнесу та необхідності ефективного управління ресурсами. Спочатку він був тісно пов'язаний з управлінським обліком, але з часом його функції значно розширилися. Сучасний контролінг охоплює широкий спектр управлінських функцій і активно використовує інформаційні технології для підвищення ефективності управління підприємством.

Формування системи контролінгу персоналу на підприємстві повинно базуватися на принципах системного підходу, цілеспрямованості, адаптивності, наукової обґрунтованості, економічної ефективності, безперервності, інформаційної прозорості та участі. Дотримання цих принципів дозволяє створити ефективну систему управління персоналом, яка сприяє досягненню стратегічних і оперативних цілей підприємства.

Таким чином, методи дослідження управління персоналом на засадах контролінгу можна класифікувати за різними підходами, кожен з яких має свої особливості та застосування. Системний метод дослідження управління персоналом на засадах контролінгу орієнтований на розгляд організації як цілісної системи, де всі елементи взаємопов'язані і взаємодіють між собою. Синергетичний метод базується на принципах самоорганізації і синергії, де увага приділяється взаємодії елементів системи, що призводить до появи нових якостей і властивостей. Антропологічний метод фокусується на людських аспектах і організаційній культурі, з акцентом на вивчення поведінки, цінностей і взаємодії співробітників. Функціональний метод орієнтований на аналіз конкретних функціональних областей управління персоналом. Компаративний метод полягає в порівнянні практик управління персоналом між різними організаціями або підрозділами для виявлення кращих підходів. Ці методи дозволяють здійснювати комплексний і

багатогранний аналіз управління персоналом на засадах контролінгу, що сприяє підвищенню ефективності і результативності організації в цілому.

Проведене дослідження робить висновок про те, що необхідність розвитку управління персоналом на засадах контролінгу зумовлено теоретичними та практичними причинами:

– з одного боку, в умовах інноваційного розвитку сучасних організацій роль систем управління персоналом зазнала фундаментальної трансформації – жорсткий «тейлоризм-фордизм» у сфері управління персоналом змінився на більш м'які «людські» відносини, а система адміністративного контролю замінена на саморегульовану систему контролю;

- з іншого боку, світова економічна система запровадила обов'язкові вимоги до сертифікації систем менеджменту відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2000, відмінною рисою якого є використання контролінгу для успішного розвитку функцій менеджменту (планування, організація, мотивація і контроль), у тому числі розвиток функцій управління персоналом;

- по-третє, успішна реалізація стратегії управління персоналом залежить не тільки від якості планування, а й від ефективної організації процесів контролю, спрямованих на регулювання основних параметрів відповідної діяльності з метою оперативного реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього характеру середовище організації;

- по-четверте, прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сучасному бізнес-середовищі стає все складнішим у зв'язку зі збільшенням потоку інформації та різноманітністю можливих рішень. У зв'язку з цим необхідні засоби інформаційного та структурованого забезпечення систем управління, в тому числі систем управління персоналом;

- по-п'яте, деякі українські організації останнім часом почали широко використовувати системи контролінгу як інструмент підвищення ефективності та конкурентоспроможності, що дозволяє своєчасно відстежувати відхилення фактичного стану від очікуваного. В умовах

глобалізації та інтеграції національних ринків праці цінність персоналу організацій як цінного соціально-економічного ресурсу зростає за рахунок набуття співробітниками нових знань, практичних умінь і навичок, їх професійних якостей і навичок.

Оскільки управління персоналом на засадах контролінгу пов'язаний з поняттям «ефективність організації», ми вважаємо, що універсальна схема оцінки ефективності полягає в побудові оптимальної теоретичної моделі, яка дозволяє як оцінювати проблемні ситуації, так і розробляти критерії, показники та показники якісних і кількісних оцінок змін, що відбуваються в організаціях.

В динамічних умовах жорсткої конкуренції контроль персоналу, як перспективна управлінська концепція і водночас ефективний метод управління ринком, входить у всю сферу діяльності компанії і сприяє вирішенню проблем. Проблеми, що виникають: збільшення динаміки розвитку зовнішнього середовища, стагнація ринку, поява нових технологій, скорочення життєвого циклу товару, управління персоналом.

Теоретичний і практичний досвід використання кадрового контролю в світі показує, що кадровий контроль допомагає підприємствам ефективно працювати в сучасних умовах господарювання. У більшості випадків запроваджені склад, структура, організаційні методи та умови можуть бути передані місцевим компаніям. Перш за все, компанії, які приймають важливі операційні та стратегічні рішення в системі управління персоналом, повинні обробляти велику кількість інформації, яка часто змінюється, і вносити відповідні корективи в отриману інформацію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алекперова Л. В. Контролінг персоналу як ефективний механізм управління трудовим потенціалом підприємств АПК. *Економіка харчової промисловості*. 2010. № 4. С. 33–37.
2. Алекперова Л.В. Кадровий контролінг на підприємстві. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2013. № 1 (37). С.163-167.
3. Базалійська Н.П. Особливості застосування контролінгу персоналу на машинобудівних підприємствах Хмельницької області. *Economy. Panstwo i Prawo. Teoretyczne i praktyczne aspekty rozwoju wspolczesnej nauki: zbior artykulow naukowych. Konferencji Miedzynarodowej Naukowi-Praktycznej (Warszawa, 30.09–01.10.2015)*, 2015. С. 39–43.
4. Базалійська Н.П., Погорілий Б.О. Формування та використання системи контролінгу персоналу на промисловому підприємстві. *Інфраструктура ринку*. Випуск 25. 2018. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25_2018_ukr/29.pdf
5. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ:ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.
6. Балуєва О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8441>
7. Болотова О.О. Науково-теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2017. №2 (38). С. 25–30.
8. Бондарчук Н. В. Дефініція поняття «контролінг» та його значення в системі управління підприємствами АПК. *Збірник наукових праць*

Подільського державного аграрнотехнічного університету. Сер.: Сільськогосподарські науки. 2014. Вип. 22 (2). С. 28–32.

9. Воронкова В. Г. Кадрова політика промислових підприємств : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності 073 "Менеджмент" освітньо-професійної програми "Промисловий менеджмент" / МОН України, ІННІ, ЗНУ. Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 156 с.

10. Воронкова, В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади [Текст] : навч. посібник для вчз / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов та ін. ; ред. В. Г. Воронкова ; ЗДІА. К. : Професіонал, 2006. 567 с.

11. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2014. Вип. 7(2). С. 149–153.*

12. Гавкалова Н. Л., Терещенко Л.В. Методичний підхід щодо оцінювання ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Бізнес Інформ. 2018. № 12. С. 465–470.*

13. Гавриш О.А. Технології управління персоналом.: монографія / О.А.Гавриш, Л.Є.Довгань, І.М.Крейдич,Н.В.Семенченко. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

14. Галунко Н. HR: новая роль. МенеджеR по персоналу. 2018. № 7. С. 6–12. 6. Грідін О. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісн. Харків. нац. техн. університету сільськ. господарства ім. Петра Василенка. 2017. Вип.185. С. 160–172.*

15. Гасило О.О. Контролінг управління персоналом підприємств. Торгівля і ринок України: Тем. зб. наук. праць з проблем торгівлі і громадського харчування. Вип. 25. Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. Т. 1. С. 369–374.

16. Грїшнова О. Інноваційна стратегія управління персоналом у контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Полив'яна Н. URL: http://nvisnik.geci.stu.cn.ua/pdf/2010/nv_1/grishnova.pdf.

17. Дегтяр Н.В. Контролінг інформаційної системи управління персоналом підприємства / Г.В. Жаворонкова, Н.В. Дегтяр. *Формування ринкової економіки: збірник наук. праць*. Київ : КНЕУ, 2008. С. 189–198.

18. Дегтяр Н.В. Контролінг системи управління персоналом підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці: збірник наукових праць*. Київ: НАУ, 2009. Випуск 31. С. 173–178.

19. Джерелюк Ю. О., Зінов'єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 1(2). С. 31-37. URL:: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2020_1\(2\)__6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2020_1(2)__6).

20. Донець Л., Лиходєдова Т. Формування кадрової стратегії в загальній системі управління персоналом підприємства. *Науковий вісник*. 2014. № 1. С. 45–55.

21. Драган О.І., Рудова А.Я. Професійні компетенції як основа ефективної роботи менеджера з персоналу. *Приазовський економічний вісник*. 2021. №2 (25). С.89-94. URL: <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-2-25>

22. Дяків О. П. HR-служба в реалізації кадрової політики організації. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream>.

23. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

24. Замятіна Н.В Місце контролінгу в системі управління сучасним підприємством. *Економіка та суспільство*. 2016. № 7. С. 324–328. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/55.pdf

25. Іляш О., Блохін П. Майбутнє HR менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. URL: www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/5.pdf.

26. Кичко І., Горбаченко М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. № 1. С. 7–14.

27. Контролінг для менеджерів : навч. посібн. / І. А. Маркіна, О. М.

Таран-Лала, М. В. Гунченко та ін. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 304 с.

28. Корольов Д. С. Адаптація моделі «20 граней» до оцінювання компетенцій топ-менеджменту. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економ. науки.* 2020. Вип. 37. С. 40-45.

29. Кравченко О. А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. *Ефективна економіка.* 2020. № 8.

30. Кримський Михайло. Як створити корпоративні цінності та моделі компетенцій. 2020. URL: <https://smarthr.com.ua/ru/news/korporativnye-cennosti-i-modeli-kompetencijj>.

31. Куделя В. І., Мирошниченко Ю.В., Моцна І.В. Організація праці як фактор удосконалення менеджменту персоналу. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво.* 2020. № 3(1). С. 107-111. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_3\(1\)__21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_3(1)__21).

32. Кучеренко С. К., Кот І. П. Сучасне управління професійним розвитком персоналу підприємства. *Молодий вчений.* 2019. - № 11(2). С. 521-525.

33. Лиходєдова О. В. Контролінг персоналу: сутність та особливості на сучасному етапі / О. В. Лиходєдова. *Економічний аналіз.* 2010. Вип. 7. С. 304 – 306.

34. Лобза А. В., Бикова А., Семенова Л. Підходи до створення ефективної системи найму персоналу на сучасному вітчизняному підприємстві. URL: [file:///C:/Users/%D0%9E%D0%BB%D1%8C%D0%B3%D0%B0/Downloads/Nvucac_2016_1\(1\)__43.pdf](file:///C:/Users/%D0%9E%D0%BB%D1%8C%D0%B3%D0%B0/Downloads/Nvucac_2016_1(1)__43.pdf).

35. Лук'янихин В. О. Впровадження HR-аналітики у систему контролінгу персоналу / В. О. Лук'янихин, Д. С. Павленко. 2018. URL: <https://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d175.pdf>

36. Манухіна М. Ю., Тацій І. В. Управління персоналом промислового

підприємства на засадах компетентнісно-орієнтованого підходу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2020. № 6. С. 71-75

37. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зєніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
<https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0e630926-51ea-4151-b217-ff2864a67898/content>

38. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с. URL:
<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48102/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202022%20MP-33.pdf>

39. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Науково-практичні засади впровадження контролінгу персоналу на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL:
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7313>.

40. Мороз, О. С. Управління людськими ресурсами [Текст] : навч. посібник для ВНЗ / О. С. Мороз ; ЗДІА. Запоріжжя : ЗДІА, 2015. 324 с.

41. Нагаєв В.М., Кондратюк Н.В. Управління персоналом: практикум. Х.: «Стильна типографія», 2018. 220 с.
https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/4931/1/P_Personnel%20management_18.pdf

42. Павленко М. С., Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 2(2). С. 13-18.

43. Пакулін С.Л., Пакуліна А.А. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. *Traektoriâ Nauki*. 2016. № 3(8). URL:

<http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/50>

44. Панченко Г. С. Контролінг формування та використання людських ресурсів: дис. канд. екон. наук : 08.00.07. Донецьк: Б. в., 2008. 214 с.

45. Петрина М.Ю., Петрина Л.Г., Сабашко В.В. Сучасні методи удосконалення управління персоналом підприємства на засадах контролінгу. URL:

https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/18059/1/Upravlinnia%20rozvytkom%20sotsialno-ekonomichnykh%20system_2021_165-167.pdf

46. Поліщук І.І., В. В. Швед В.В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.

47. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В.В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 103-107. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_160_21

48. Прохорова В.В. Контролінг – від теорії до реалізації на практиці / В.В. Прохорова, Л.С. Мартюшева, Н.Ю. Петрусевич. Харків: ІНЖЕК, 2006. 200 с.

49. Смирнова Л. Д. Механізм гнучкого контролінгу в управлінні виробничо-господарськими системами : автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.02.03 “Організація управління, планування і регулювання економіки”. Донецьк: Б. в., 2003. 16 с.

50. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.

51. Ценклер Н. І. Методичні підходи до формування моделі кадрового контролінгу / *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2015. Вип. 1 (45). Т. 2. С. 269–272.

52. Цигилик І.І. Контролінг в системі управління / І.І. Цигилик, О.І. Мозіль, Н.В. Кірдякіна. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 3(45). С.

117–123.

53. Шаповал О. А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 5. С. 149-151.

54. Язлюк Б. О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 4. С. 191- 198. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2019_4_4_24.

55. Bazaliyska N. Ensuring effective personnel management on the principles of labour behavior monitoring. *Norwegian Journal of development of the International Science*. 2017. Vol. 2. Iss. 4. P. 26–31.

56. Controlling system tools / S.L. Pakulin et al. *Universum View 9. Economics and management: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Чернігів, 8 грудня 2018 р. Вінниця : Нілан-ЛТД, 2018. С. 110–117.*

57. The mechanism of enterprise management based on the system of strategic controlling / S.L. Pakulin et al. *Universum View 4. Economics and management: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Вінниця : Нілан-ЛТД, 2018. С. 72–80.*