

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

«Формування ефективного HR-контролінгу як комплексної системи управління персоналом підприємства (на прикладі ТОВ «Епіцентр К», м. Хмельницький)»

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Шифр КвРБІНЕ. 024384.01.17.00

Виконав
здобувач 2 курсу
група БІНЕМ-24-1



Юрій СОХАЦЬКИЙ

Керівник
канд. екон. наук, доцент



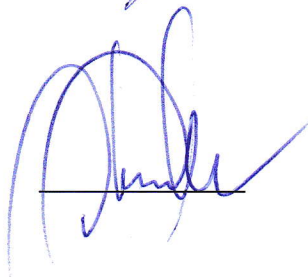
Марія ЗЕЛЕНА

Нормоконтролер
канд. екон. наук, доцент



Олена МАНТУР-ЧУБАТА

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці
д-р екон. наук, професор



Михайло ВЕДЕРНИКОВ

18 12 2025 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ економіки і управління
Кафедра _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський)
Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність _____ 051 Економіка
Освітня програма _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес-економіці


_____ Михайло ВЕДЕРНИКОВ

«25» серпня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

_____ Сохацький Юрій Альбертович

1 Тема роботи «Формування ефективного HR-контролінгу як комплексної системи управління персоналом підприємства (на прикладі ТОВ «Епіцентр К», м. Хмельницький)»

Керівник роботи Зелена Марія Іванівна, канд. екон. наук, доцент

Затверджено наказом ректора університету від «25» серпня 2025 р. № 65.

2 Термін подання здобувачем роботи на кафедру «12» грудня 2025 р.

3 Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали Державної служби статистики України, офіційні звіти й публікації міжнародних організацій, монографічні видання, фундаментальні та прикладні наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, матеріали наукових конференцій, актуальні електронні ресурси.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретико-методичні аспекти формування ефективного HR-контролінгу як комплексної системи управління персоналом підприємства; 2. Аналіз системи управління персоналом та стану HR-контролінгу на підприємстві ТОВ «Епіцентр К»; 3. Напрями удосконалення HR-контролінгу та підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Епіцентр К».

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)

1. Механізм системного контролінгу персоналу. 2. Основні характеристики HR-контролінгу. 3. Основні завдання HR-контролінгу. 4. Роль HR-контролінгу в системі управління персоналом. 5. Агреговані функції контролінгу персоналу. 6.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Формування ефективного HR-контролінгу як комплексної системи управління персоналом підприємства (на прикладі ТОВ «Епіцентр К», м. Хмельницький)».

Виконав здобувач гр. БІНЕМ-24-1 Сохацький Ю. А.,

Керівник Зелена М. І., к.е.н., доц.

Обсяг – 78 с., 15 рис., 26 табл., 4 додатки, 33 джерела.

Ключові слова: персонал, HR-контролінг, управління персоналом, HR-метрика, HR-процеси.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні ключових аспектів створення ефективного HR-контролінгу, його значення в управлінні персоналом та визначенні найефективніших методів його впровадження і розвитку в реаліях сучасних підприємств.

Об'єктом дослідження це HR-контролінг як комплексна система управління персоналом підприємства.

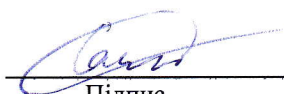
Предметом дослідження є процеси формування та впровадження ефективного HR-контролінгу на підприємствах, а також методи та інструменти оцінки ефективності управління персоналом в рамках цієї системи.

У першому розділі наведено теоретико-методичні аспекти формування ефективного HR-контролінгу як комплексної системи управління персоналом підприємства. У другому розділі наведено аналіз системи управління персоналом та стану HR-контролінгу на підприємстві ТОВ «Епіцентр К».

Третій розділ присвячено напрямкам удосконалення HR-контролінгу та підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Епіцентр К», а саме: проектування комплексної моделі HR-контролінгу на підприємстві; формування аналітичної та інформаційної бази HR-контролінгу на ТОВ «Епіцентр К»; підвищення ефективності HR-процесів ТОВ «Епіцентр К» на основі контролінгу та їх економічне обґрунтування.

22.12.25

Дата



Підпис

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретико-методичні аспекти формування ефективного HR-контролінгу як комплексної системи управління персоналом підприємства	8
1.1 Сутнісна характеристика HR-контролінгу та його роль у системі управління персоналом підприємства	8
1.2 Основні функції, принципи та інструменти побудови ефективного HR-контролінгу	13
1.3 Процеси формування та впровадження HR-контролінгу на підприємстві	18
Висновки до розділу 1	24
2 Аналіз системи управління персоналом та стану HR-контролінгу на підприємстві ТОВ «Епіцентр К»	25
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	25
2.2 Аналіз діючої системи управління персоналом ТОВ «Епіцентр К».....	30
2.3 Аналіз HR-процесів і HR-метрик підприємства	36
2.4 Оцінка стану HR-контролінгу на ТОВ «Епіцентр К»	45
Висновки до розділу 2	53
3 Напрями удосконалення HR-контролінгу та підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Епіцентр К»	55
3.1 Проектування комплексної моделі HR-контролінгу на підприємстві ...	55
3.2 Формування аналітичної та інформаційної бази HR-контролінгу на ТОВ «Епіцентр К»	61
3.3 Підвищення ефективності HR-процесів ТОВ «Епіцентр К» на основі контролінгу та їх економічне обґрунтування	67
Висновки до розділу 3	75
Висновки	79
Перелік джерел посилання	83
Додатки	87

ВСТУП

В сучасному діловому світі, що постійно змінюється, ефективне керування персоналом є ключовим фактором для успішної діяльності будь-якої компанії. В умовах інтенсифікації глобалізаційних процесів, трансформації соціально-економічних відносин та глибоких структурних зрушень на національних і міжнародних ринках праці, що супроводжуються зростанням конкурентного тиску, підприємства змушені переорієнтовувати акценти кадрової політики з виключно кількісного забезпечення потреб у персоналі на формування системи управління, зорієнтованої на підвищення продуктивності, результативності та відтворювальної здатності людського капіталу. За таких обставин істотно актуалізується роль HR-контролінгу як інтегрованої управлінської концепції, що забезпечує комплексний, безперервний та методологічно узгоджений процес збирання, обробки, аналізу й інтерпретації інформації щодо витрат на персонал, рівня їх економічної доцільності та відповідності стратегічним пріоритетам розвитку організації, а також створює передумови для оптимізації використання людських ресурсів у довгостроковій перспективі.

У межах функціонування підприємств у ринковому середовищі, яке характеризується високим рівнем невизначеності та динамічністю зовнішніх впливів, впровадження сучасних управлінських інструментів розглядається як необхідна умова зниження негативного впливу екзогенних факторів на результати господарської діяльності. У цьому контексті контролінг виступає інституційно оформленим механізмом інформаційно-аналітичної підтримки процесу управління, спрямованим на ранню ідентифікацію потенційних загроз і можливостей зовнішнього середовища та формування на цій основі науково обґрунтованих управлінських рішень. Водночас його функціональна спрямованість на виявлення, діагностику та усунення внутрішніх диспропорцій і неефективностей обумовлює об'єктивну необхідність інтеграції інструментарію контролінгу в систему управління персоналом з метою підвищення соціально-

економічної результативності HR-процесів, оскільки рівень ефективності управління персоналом виступає визначальним чинником забезпечення загальної конкурентоспроможності та стійкості функціонування підприємства.

HR-контролінг – важливий інструмент для узгодження кадрових ресурсів з цілями організації, а також для аналізу й коригування політики управління персоналом. Формування ефективного HR-контролінгу дозволяє організаціям створити дієву систему планування, оцінки та виправлення кадрових процесів, забезпечуючи таким чином досягнення високої результативності роботи та сприяючи стабільності й розвитку підприємства в цілому.

Проблематика контролінгу персоналу знайшла відображення у наукових дослідженнях О. О. Гасило, В. А. Єроніна, С. В. Ковальова, О. В. Лиходєдової, Є. О. Митрофанової, А. В. Софієнка, Г. В. Михайлової, Т. А. Олицької, Н. П. Базалійської, Г. С. Панченка, Н. І. Ценклера та ін. Водночас більшість наукових праць у цій сфері зосереджена переважно на дослідженні загальних положень, цілей і функцій контролінгу як елемента системи управлінського обліку, з акцентом на контролінгу витрат і фінансових результатів. Натомість питання контролінгу персоналу залишаються недостатньо розробленими та потребують подальшого наукового опрацювання.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження ключових аспектів формування та функціонування ефективної системи HR-контролінгу, обґрунтування його ролі в управлінні персоналом, а також визначення найбільш результативних методів упровадження та розвитку HR-контролінгу в умовах сучасних підприємств. У межах дослідження передбачається аналіз теоретичних основ HR-контролінгу, узагальнення інструментарію та методів оцінювання ефективності управління персоналом, а також ідентифікація основних проблем і обмежень, що можуть виникати в процесі впровадження HR-контролінгу на підприємстві. Для досягнення поставленої мети в роботі сформульовано і вирішено такі завдання:

- дослідити сутнісну характеристику HR-контролінгу та його роль у системі управління персоналом підприємства;

- визначити основні функції, принципи та інструменти побудови ефективного HR-контролінгу;
- обґрунтувати процеси формування та впровадження HR-контролінгу на підприємстві;
- проаналізувати систему управління персоналом та стан HR-контролінгу на підприємстві ТОВ «Епіцентр К»;
- запропонувати напрями удосконалення HR-контролінгу та підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Епіцентр К».

Об'єктом дослідження це HR-контролінг як комплексна система управління персоналом підприємства. Предметом дослідження є процеси формування та впровадження ефективного HR-контролінгу на підприємствах, а також методи та інструменти оцінки ефективності управління персоналом в рамках цієї системи.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених у праці завдань було використано діалектичний метод наукового пізнання, а також загальнонаукові методи дослідження: комплексного аналізу та синтезу, формальної й діалектичної логіки (при обґрунтуванні поняття контролінгу людських ресурсів); узагальнення (під час дослідження закордонного досвіду управління людськими ресурсами); порівняльно-економічного аналізу (при дослідженні наявних методів та інструментів контролінгу); економіко-статистичного аналізу (при оцінці чинників підвищення ефективності використання людських ресурсів); системний підхід (при розробленні системи контролінгу формування та використання людських ресурсів).

Інформаційною базою для виконання кваліфікаційної роботи стали дані фінансової звітності підприємства, інтернет-сайтів, результати досліджень, науково-практичних конференцій, періодичних та наукових фахових видань. У дослідженні використовувалися програмні засоби (MS Excel).

Практична цінність здобутих результатів. Отримані результати й практичні рекомендації є важливими для формування ефективного HR-контролінгу, що дозволяє не тільки оптимізувати управління персоналом, а й забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства, що, у свою чергу, сприяє

підвищенню його конкурентоспроможності на ринку.

Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел, додатків. Її основний обсяг становить 78 сторінок, включає 26 таблиць, 15 рисунків. Список використаних джерел налічує 33 найменування.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО HR-КОНТРОЛІНГУ ЯК КОМПЛЕКСНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутнісна характеристика HR-контролінгу та його роль у системі управління персоналом підприємства

Формування ефективної системи управління персоналом є одним із ключових завдань сучасного менеджменту, оскільки саме персонал виступає стратегічним ресурсом, здатним забезпечити підприємству стійкі конкурентні переваги на ринку. У цьому контексті особливої актуальності набуває цілеспрямоване управління чисельністю, професійно-кваліфікаційною структурою та розвитком людських ресурсів. Водночас оцінювання ефективності системи управління персоналом не може базуватися на універсальному підході, оскільки має здійснюватися з урахуванням галузевих особливостей, масштабів діяльності та стратегічних пріоритетів конкретного підприємства.

Результативність управління персоналом значною мірою залежить від наявності повної, достовірної та своєчасної інформації про стан людських ресурсів, їх кількісні та якісні характеристики, рівень професійної підготовки й ділової активності. За таких умов особливого значення набуває контролінг персоналу, який органічно інтегрується у загальну систему управління підприємством як на структурному, так і на функціональному рівнях. Разом із тим визначення ефективності управління персоналом у межах багатовимірної теорії організаційної ефективності залишається дискусійним, зокрема щодо обґрунтування та вибору релевантних критеріїв оцінювання. Вирішення зазначеної проблеми доцільно здійснювати із застосуванням інструментарію контролінгу, поняття якого не має однозначного трактування серед науковців-економістів [1, с. 108].

Основною метою контролінгу персоналу є формування механізму узгодження та підвищення результативності функціонування системи управління

персоналом в умовах постійних змін зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності підприємства. Залежно від рівня розвитку організації та визначених стратегічних орієнтирів, економічними цілями контролінгу загалом і його підсистеми управління персоналом зокрема можуть виступати зростання обсягів виробництва чи реалізації продукції, підвищення прибутковості, зміцнення конкурентоспроможності та збільшення вартості бізнесу. Водночас контролінг персоналу спрямований на створення системи своєчасного надання керівництву підприємства повної, достовірної та релевантної інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що сприяє підвищенню адаптаційних можливостей підприємства в умовах зростаючої динаміки зовнішніх і внутрішніх змін. Таким чином, контролінг персоналу виконує функцію системи раннього попередження [2, с. 128].

Контролінг персоналу доцільно трактувати як сучасний інноваційний інструмент управління, актуальність якого зростає в умовах становлення інформаційного суспільства. Його функціональне призначення полягає у підвищенні обґрунтованості та якості управлінських рішень із фокусом на інтеграцію знань, управлінських процесів і стратегічних цілей підприємства. Використання контролінгу персоналу сприяє розвитку професійних компетентностей управлінського складу та працівників організації загалом, оскільки орієнтує на впровадження сучасних управлінських методів, застосування актуальних знань і використання інноваційних підходів у процесі розв'язання бізнес-завдань.

Узагальнення позицій науковців і практиків свідчить, що ключовою метою контролінгу персоналу є підвищення ефективності використання людських ресурсів підприємства. З огляду на це, до об'єктів контролінгу доцільно відносити витрати на персонал, процеси управління персоналом, а також людські ресурси як носії професійних знань, навичок і компетенцій. Відповідно, суб'єктами контролінгу персоналу виступають спеціалізовані служби та структурні підрозділи підприємства, які, спираючись на сформований комплекс методів, інструментів та інформаційно-аналітичних процедур, забезпечують формування і

реалізацію системи управлінських рішень, спрямованих на підвищення результативності та ефективності діяльності людських ресурсів.

HR-контролінг (від англ. «Human Resources Controlling») трактується як комплексна система збирання, оброблення, аналізу та інтерпретації інформації у сфері управління персоналом, призначена для обґрунтування та підтримки управлінських рішень. Він виступає інструментом стратегічного й оперативного менеджменту, що забезпечує узгодження кадрової політики підприємства із загальними цілями його розвитку та сприяє підвищенню ефективності використання людського потенціалу [3, с. 117].

Контролінг персоналу привертає увагу науковців завдяки можливості моделювання ключових параметрів системи управління персоналом відповідно до стратегічних цілей і завдань організації на основі системного підходу. У межах сучасного менеджменту контролінг і системний підхід розглядаються як взаємопов'язані та взаємодоповнювальні концепції, що передбачають, по-перше, чітке формулювання цілей управління, по-друге, досягнення максимального результату шляхом порівняльного аналізу альтернативних варіантів і методів реалізації поставлених цілей та обґрунтованого вибору оптимального з них, по-третє, кількісне оцінювання як самих цілей, так і шляхів їх досягнення [7]. Реалізація контролінгу персоналу ґрунтується на застосуванні визначеного інструментарію, який забезпечує оцінювання та регулювання ефективності управління людськими ресурсами (рис. 1.1) [4, с. 369].



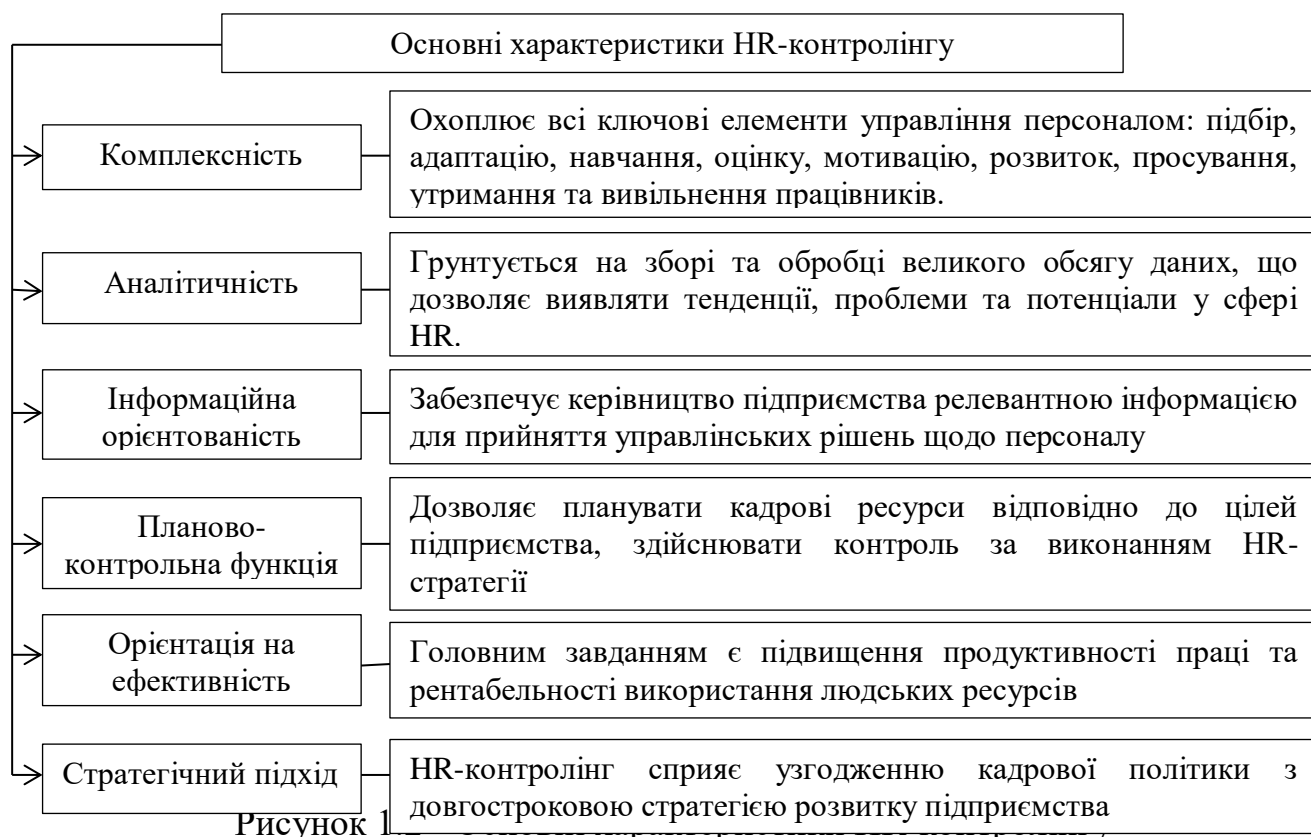
Рисунок 1.1 - Механізм системного контролінгу персоналу

HR-контролінг (від англ. *Human Resources Controlling*) трактується як

комплексна система збирання, оброблення, аналізу та інтерпретації інформації у сфері управління персоналом, призначена для обґрунтування та підтримки управлінських рішень. Він виступає інструментом стратегічного й оперативного менеджменту, що забезпечує узгодження кадрової політики підприємства із загальними цілями його розвитку та сприяє підвищенню ефективності використання людського потенціалу [3, с. 117].

Контролінг персоналу привертає увагу науковців завдяки можливості моделювання ключових параметрів системи управління персоналом відповідно до стратегічних цілей і завдань організації на основі системного підходу. У межах сучасного менеджменту контролінг і системний підхід розглядаються як взаємопов'язані та взаємодоповнювальні концепції, що передбачають, по-перше, чітке формулювання цілей управління, по-друге, досягнення максимального результату шляхом порівняльного аналізу альтернативних варіантів і методів реалізації поставлених цілей та обґрунтованого вибору оптимального з них, по-третє, кількісне оцінювання як самих цілей, так і шляхів їх досягнення [7]. Реалізація контролінгу персоналу ґрунтується на застосуванні визначеного інструментарію, який забезпечує оцінювання та регулювання ефективності управління людськими ресурсами (рис. 1.1) [4, с. 369].

Основні характеристики HR-контролінгу подано на рисунку 1.2 [5, с. 385].



На відміну від звичайного управління кадрами, HR-контролінг спрямований не тільки на облік та документацію, а й на ґрунтовний аналіз показників роботи персоналу, виявлення можливостей, прогнозування кадрових потреб та оптимізацію HR-процесів. Це дозволяє створити систему управління персоналом, що базується на даних (data-driven HR).

Сутність HR-контролінгу полягає в об'єднанні функцій управління персоналом з фінансово-економічними питаннями діяльності компанії. Це означає, що управління людськими ресурсами розглядається не тільки з погляду організації праці або забезпечення кадрами, але й як економічно обґрунтований та стратегічно значущий напрям, який має вимірні наслідки. Головні завдання HR-контролінгу (рисунок 1.3) [6, с. 304]:

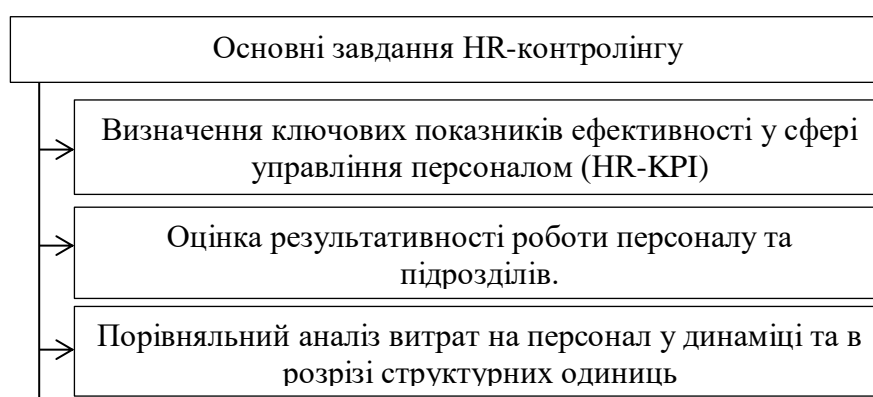


Рисунок 1.3 - Основні завдання HR-контролінгу

HR-контролінг виступає стратегічним партнером для прийняття управлінських рішень. Його основна мета – забезпечувати прозорість та обґрунтованість рішень, які стосуються персоналу. Він сприяє формуванню цілеспрямованої кадрової політики, зорієнтованої на досягнення високих результатів, збільшення мотивації працівників, зменшення ризиків, пов'язаних з людським фактором, і створення позитивного HR-бренду підприємства.

Отже, HR-контролінг — важлива складова сучасної системи управління персоналом, що надає підприємству гнучкість, здатність пристосовуватися до змін зовнішнього середовища та конкурентоспроможність через ефективне використання кадрового потенціалу.

У сучасних реаліях швидких змін, жорсткої конкуренції та стрімкого розвитку бізнесу, ефективне управління персоналом має стратегічне значення для будь-якого підприємства. Людські ресурси розглядаються не лише як важливий ресурс, а як ключовий чинник забезпечення конкурентоспроможності, інноваційності та сталого розвитку організації. У зв'язку з цим виникає необхідність впровадження сучасних підходів до управління персоналом, що ґрунтуються на системності, аналізі та орієнтації на результат. Одним із таких підходів є HR-контролінг [7, с. 196].

HR-контролінг – це важливий інструмент в управлінні персоналом, адже він дає змогу об'єктивно оцінювати ефективність кадрових процесів, ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, оптимізувати видатки на персонал та узгоджувати роботу HR-служби із загальною стратегією компанії. Завдяки HR-контролінгу управління людськими ресурсами переходить від інтуїтивного до раціонального та аналітичного підходу. Роль HR-контролінгу в управлінні персоналом описано у таблиці 1.1 [8, с. 156].

Таблиця 1.1 - Роль HR-контролінгу в системі управління персоналом

Критерій	Характерні риси
Стратегічне планування	HR-контролінг допомагає узгодити кадрову політику з довгостроковими цілями підприємства. Завдяки прогнозуванню потреб у персоналі підприємство може ефективно планувати ресурси на роки вперед
Оцінка ефективності персоналу	Через встановлення KPI, аналіз продуктивності праці та результатів діяльності HR-контролінг дає змогу об'єктивно оцінити вклад кожного працівника у розвиток компанії
Підвищення якості управлінських рішень	Завдяки якісному аналізу HR-даних керівництво отримує ґрунтовну основу для прийняття рішень щодо найму, навчання, мотивації, скорочення чи розвитку персоналу
Моніторинг і контроль HR-процесів	HR-контролінг забезпечує постійний контроль за ключовими показниками: плинність кадрів, витрати на персонал, середній час заповнення вакансій, ефективність навчання тощо
Оптимізація витрат на персонал	Завдяки аналізу рентабельності HR-активностей (наприклад, навчання чи бонусних програм) HR-контролінг дозволяє знижувати витрати без втрати продуктивності
Розвиток корпоративної культури	HR-контролінг враховує «м'які» показники: рівень задоволеності, мотивації, залученості персоналу. Це дозволяє будувати здорове корпоративне середовище.

HR-контролінг - це не лише спосіб оцінити персонал, а й важливий складник сучасної системи управління компанією. Його впровадження дає змогу перетворити HR-підрозділ з допоміжного на стратегічний, гарантуючи ефективне використання людського капіталу, зростання конкурентоспроможності та сталий розвиток організації.

1.2 Основні функції, принципи та інструменти побудови ефективного HR-контролінгу

Контролінг персоналу базується на виборі функцій, перевагою котрих є можливість модульної побудови окремих ланок, що охоплюють основні сфери діяльності персоналу. Другою перевагою є простота проектних рішень на основі врахування внутрішніх та зовнішніх умов, характерних для управління людськими ресурсами. В теорії відсутні єдині вимоги до комплексного та функціонального моделювання контролінгу для потреб управління персоналом.

Контролінг персоналу базується на таких зведених функціях: оптимізація працевлаштування персоналу, організація праці, здобуття компетентностей та їх використання, оцінювання вмінь та ефективності праці, формування робочого середовища, мотивування, демократизація управління (рисунок 1.4) [9, с. 269].

Рисунок 1.4 - Агреговані функції контролінгу персоналу

Ймовірним ефектом є поступове усунення порушень у функціях контролінгу персоналу, як правило, з використанням найсучасніших інструментів (табл 1.2) [10].

Таблиця 1.2 - Агреговані функції контролінгу персоналу

Функції	Сутність функції
Оптимізація працевлаштування персоналу	Ознайомлення співробітників з цілями й стратегією підприємства. Планування зайнятості, внутрішній і зовнішній добір персоналу, рух кадрів, ефективні форми працевлаштування. На цьому етапі здійснюється аналіз методик відбору, оцінка технологій підбору кандидатів та зворотний зв'язок.
Організування праці	Розробка організаційної структури, що дає змогу підвищити ефективність роботи, методики рівномірного розподілу праці між посадами, співробітниками, видами діяльності, картки навантаження, розподіл змінних завдань, що змінюється в часі.
Здобування компетентностей та їх використання	Визначення переліку компетентностей, що потрібні для підприємства. Підвищення кваліфікації співробітників, залучення молодих фахівців, випускників вишів. Мета – встановити рівень відповідності між вимогами посади та тим, як цим вимогам відповідають працівники.
Оцінювання вмінь та ефективності праці	Визначення методів оцінки співробітників відповідно до специфіки їх діяльності. Розробка інструментів оцінювання та регулярне тестування рівня й обсягу використання компетенцій та результативності праці. Зв'язок системи оцінки з потребами підвищення кваліфікації та мотивації персоналу.
Формування середовища праці	У вузькому значенні охоплює всі елементи матеріального середовища (безпеку й гігієну праці), у широкому значенні — як матеріальні, так і нематеріальні (клімат, робоче середовище, взаємини між людьми, організаційна культура).

Мотивування	Відбувається пошук оптимальних систем оплати праці, плюс відбувається розподіл співробітників по групах, залежно від їх професійних результатів. Неабияку роль грають морально-психологічні фактори, а саме: задоволеність працівника працею та клімат в колективі. Відповідно до цього, відбувається регулювання заробітної плати і продуктивності праці, їх порівняння.
Демократизація управління	Сфера застосування, форми та способи, котрі можуть бути використані, великою мірою залежать від типу організації та виду діяльності. Найбільший перелік та різноманіття форм участі можуть мати місце на великих підприємствах. Вибір форм участі в управлінні визначається чинними правилами, особливостями створення представництв працівників, їх здатністю вести діалог з представниками топ-менеджменту, доступом до інформації та вирішенням колективних суперечок.

Створення ієрархічно структурованої системи контролінгу персоналу, що об'єднує цілі підприємства та співробітників, приваблює науковців можливістю моделювання ключових параметрів їх розвитку залежно від стратегічних цілей і завдань організації загалом та, зокрема, системи управління персоналом. Вона передбачає [11]:

- проектування системи планування, контролю, збору інформації та даних, що є інструментами, які використовуються в реальних HR-процесах;
- оптимізацію формування людських ресурсів та їх оптимальне використання;
- чітке та прозоре визначення ролі працівників у досягненні результатів;
- надання особам, що приймають рішення достовірної інформації з метою уникнення втрат та прийняття неправильних рішень.

HR-контролінг, як важлива частина сучасної системи керування персоналом, спирається на декілька основних засад, що гарантують його ефективність, об'єктивність та стратегічну вагу. Дотримання цих правил дозволяє зробити процес управління людськими ресурсами системним, вимірним та результативним (таблиця 1.3) [12, с. 281].

Таблиця 1.3 - Основні принципи HR-контролінгу

Принципи	Характеристика
Системність	HR-контролінг є складовою загальної системи управління підприємством. Він охоплює всі HR-процеси, починаючи від добору персоналу й завершуючи його звільненням, забезпечуючи їх взаємозв'язок і відповідність стратегії організації.
Орієнтація на результат	Основна мета HR-контролінгу — не просто збір даних, а досягнення певних результатів, зокрема підвищення ефективності праці, раціонального

	використання персоналу та досягнення стратегічних цілей підприємства
Об'єктивність і достовірність інформації	Рішення в HR-сфері мусять опиратися на перевірені, точні й неупереджені дані. Саме тому HR-контролінг використовує кількісні та якісні методи оцінювання, що базуються на об'єктивних критеріях.
Прозорість	Інформація про показники персоналу, систему оцінювання, критерії результативності мусить бути зрозумілою для керівництва та співробітників. Це забезпечує довіру до HR-системи і покращує мотивацію працівників.
Комплексність	HR-контролінг бере до уваги різні сторони управління персоналом – економічні, соціальні, психологічні, організаційні. Він поєднує фінансові показники з нефінансовими.
Безперервність і динамічність	HR-контролінг — це не одноразова акція, а безперервний процес. Регулярний моніторинг, аналіз і перегляд HR-показників дає змогу швидко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.
Орієнтація на майбутнє (прогнозування)	Окрім оцінки поточного стану, HR-контролінг займається прогнозуванням потреб у персоналі, потенційних ризиків, змін в структурі зайнятості, що дозволяє приймати проактивні рішення.
Економічна доцільність	Усі HR-активності варто оцінювати з позиції витрат та очікуваного ефекту. HR-контролінг сприяє обґрунтуванню інвестицій у персонал і дозволяє оцінити їхню прибутковість.
Гнучкість	HR-контролінг мусить пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі, структурі компанії та її стратегії. Система повинна дозволяти оперативно змінювати підходи та інструменти у відповідь на нові виклики.

Дотримання вказаних принципів гарантує не тільки результативне функціонування HR-контролінгу, а й підвищує загальну дієвість управління підприємством, сприяючи досягненню стратегічних та оперативних цілей завдяки раціональному використанню людського капіталу.

Створення ефективної системи HR-контролінгу вимагає застосування сучасних методів аналізу, інструментів оцінювання та цифрових технологій, що дозволяють всебічно оцінювати стан та результати управління персоналом. Поєднання кількісних та якісних підходів сприяє керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення, базуючись на даних, а не на припущеннях.

Для ефективного HR-контролінгу критично важливо не тільки застосовувати сучасні інструменти та підходи, а й уміти їх коректно комбінувати, аналізувати дані та пристосовувати HR-стратегію до цілей компанії. Комплексний погляд на контроль ефективності персоналу сприяє підприємству оптимізувати ресурси, збільшити продуктивність і забезпечити стабільний розвиток. Інструменти HR-контролінгу представлені у таблиці 1.4 [13, с. 40].

Таблиця 1.4 - Інструменти HR-контролінгу

Інструменти	Характерні риси
HR-інформаційні системи (HRIS)	Наприклад: SAP SuccessFactors, Oracle HCM, BambooHR, Zoho People. Автоматизують збір, зберігання, обробку та аналіз HR-даних. Звіти, динаміка показників, прогнозування — усе в одному місці.
Система збалансованих показників	Інтегрує HR-цілі в загальну стратегію підприємства. Оцінює не лише фінансові, але й нефінансові результати діяльності персоналу.
HR-дашборди	Візуалізація ключових показників у режимі реального часу. Дає змогу оперативно реагувати на проблеми або позитивні зміни.
Аналітичні платформи	Power BI, Tableau, Google Data Studio — інструменти для візуалізації та аналізу HR-даних. Можна інтегрувати з HRIS або Excel-таблицями для побудови динамічних звітів.
Програми для оцінки персоналу	Наприклад: 360-degree feedback (оцінка з кількох джерел), онлайн-оцінки компетенцій, інструменти для управління цілями (OKR, MBO).

Використання інформаційних систем для HR-контролінгу — це важливий інструмент для ефективного керування людськими ресурсами в організації. Такі системи дозволяють автоматизувати та оптимізувати багато процесів, пов'язаних з моніторингом та оцінкою діяльності персоналу, що забезпечує точність, своєчасність та прозорість даних. Ось кілька ключових аспектів застосування інформаційних систем у HR-контролінгу [14]:

1. Автоматизація збору та опрацювання даних. Інформаційні системи дають змогу оперативно й продуктивно збирати відомості про працівників, їхню роботу, здобутки, а також показники ефективності, що значно полегшує процес контролю.

2. Аналіз продуктивності. Завдяки використанню таких систем можливо здійснювати детальний аналіз роботи співробітників, оцінюючи їхню продуктивність, ефективність, ступінь задоволеності роботою тощо.

3. Управління кадровими потоками. Інформаційні системи дають можливість автоматизувати процеси прийняття на роботу, звільнення, підвищення, а також планування навчання та розвитку співробітників.

4. Оцінювання відповідності нормативам. HR-контролінг охоплює моніторинг дотримання нормативних вимог, як-от графіки змін, дотримання трудового права, виконання стандартів безпеки. Інформаційні системи допомагають відстежувати ці аспекти та автоматично виявляти порушення.

5. Планування й прогнозування. Завдяки сучасним HR-системам можливо

проводити передбачення потреби в персоналі, планувати розвиток працівників та оцінювати ймовірні ризики, пов'язані зі змінами в кадровому складі.

6. Поліпшення комунікації. Інформаційні системи також допомагають поліпшити зв'язок між HR-відділом та іншими відділами, гарантуючи вчасне та точне передавання важливої інформації.

7. Звітування та прозорість. За допомогою таких систем можна створювати різні звіти, які дозволяють керівництву швидко оцінювати дієвість HR-політики та приймати виважені рішення.

Використання інформаційних систем для HR-контролінгу допомагає фірмам збільшити ефективність управління персоналом, зменшувати витрати на опрацювання інформації, знижувати можливість помилок та покращувати загальну продуктивність компанії.

1.3 Процеси формування та впровадження HR-контролінгу на підприємстві

В сучасних реаліях економічної нестабільності, глобалізації та швидкого технологічного прогресу, ефективне керування людськими ресурсами стає ключовим фактором успіху підприємства. Зважаючи на важливість людських ресурсів для забезпечення конкурентоздатності та сталого розвитку організацій, відчувається необхідність у впровадженні новітніх інструментів управління. Одним з таких інструментів є HR-контролінг — система контролю та оцінки ефективності управління персоналом, що дає змогу підприємствам не тільки оптимізувати витрати на робочу силу, але й збільшити ефективність використання кадрових ресурсів [15, с. 252].

Процес формування та втілення HR-контролінгу потребує комплексного підходу, що враховує технологічні та організаційні чинники. Це передбачає інтеграцію інформаційних систем, використання аналітичних інструментів для оцінки продуктивності, мотивації та задоволеності співробітників, а також

розробку політик, які підвищують ефективність праці персоналу. Отже, для забезпечення сталого розвитку підприємства необхідно брати до уваги різні фактори, що впливають на формування та впровадження HR-контролінгу.

Відсутність дієвих інструментів управління персоналом здатна призвести до неефективного використання людських ресурсів, що зменшує конкурентоспроможність організації. З огляду на це, процеси формування та впровадження HR-контролінгу стають дедалі актуальнішими, адже вони сприяють удосконаленню управління персоналом, покращенню комунікації в організації та підвищенню загальної ефективності підприємства [16, с. 93].

Процеси становлення та впровадження HR-контролінгу на підприємстві визначаються низкою важливих аспектів, котрі стали особливо відчутними в умовах сьогоденних економічних реалій [17, с. 20]:

1. Зміни в управлінні людськими ресурсами. В умовах глобалізації, цифровізації та стрімких економічних змін підприємства змушені безперервно пристосовувати свої стратегії управління персоналом. Отже, ефективний HR-контролінг стає важливим інструментом для забезпечення високої продуктивності праці та досягнення бізнес-цілей організації.

2. Потреба в ефективному використанні ресурсів. В умовах обмежених фінансових та людських ресурсів організаціям необхідно шукати шляхи оптимізації своїх витрат, зокрема, у сфері управління персоналом. HR-контролінг дозволяє організувати ефективний моніторинг витрат на персонал, забезпечуючи раціональніше використання ресурсів та запобігаючи неефективним тратам.

3. Зростаюче значення аналітики та цифрових інновацій. Завдяки розвитку інформаційних технологій, аналітики та автоматизованих HR-систем з'явилася змога ефективно контролювати показники персоналу. Отже, процеси впровадження HR-контролінгу, які базуються на новітніх технологіях, стають дедалі актуальнішими для досягнення оперативності та точності у прийнятті управлінських рішень.

4. Потреба в оцінці ефективності HR-політики. Через необхідність більшої прозорості та ефективності управління персоналом, чимало організацій

потребують чітких механізмів для оцінювання результативності HR-політики. HR-контролінг сприяє організації цієї оцінки, дозволяючи виявити недоліки в управлінні персоналом та вдосконалити процеси.

5. Підвищення вимог до адаптивності й гнучкості. Сучасні організації мусять швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі (економічні, суспільні, технологічні фактори), а також на внутрішні виклики, як-от зміни в складі персоналу або потреба швидкої адаптації до нових умов. HR-контролінг є важливим інструментом для відстеження цих змін і коригування стратегії управління людськими ресурсами.

6. Розбудова корпоративної культури та зацікавленість персоналу. В умовах жорсткої конкуренції за кадри, організації мусять перманентно покращувати свої практики управління людськими ресурсами. HR-контролінг дає змогу оцінювати рівень залученості співробітників, їхню задоволеність умовами роботи та ефективність мотиваційних програм, що безпосередньо впливає на рівень задоволеності та лояльності працівників.

Впровадження HR-контролінгу стає не лише потрібним для сучасних організацій, а й знаряддям для забезпечення їх ефективної роботи в умовах змін і економічної нестабільності. Тому вивчення процесів створення та впровадження HR-контролінгу на підприємствах є надзвичайно актуальним і важливим для розвитку практик управління персоналом у сучасному бізнес-середовищі.

HR-контролінг - важлива складова системи управління персоналом. Він допомагає організаціям оцінювати й контролювати використання трудових ресурсів. Це сприяє підвищенню продуктивності праці та конкурентоспроможності. Створення та впровадження HR-контролінгу на підприємстві – процес непростий та багатоетапний. Він вимагає об'єднання різних аспектів, від стратегічного планування до сучасних інформаційних технологій. Розглянемо основні етапи цього процесу (рисунок 1.5) [18, с. 179].

На першому кроці потрібно визначити, які саме завдання HR-контролінгу має вирішувати конкретне підприємство. Найпершим завданням є забезпечення відповідності HR-стратегій і тактик загальній стратегії розвитку компанії. Тому

важливо, щоб HR-контролінг був націлений на вирішення проблем, що безпосередньо впливають на досягнення бізнес-цілей.

Наступним етапом є розробка конкретних способів та критеріїв оцінювання роботи співробітників. Це дозволить створити зрозумілу систему контролю за результатами діяльності персоналу та відділів, закладаючи підґрунтя для прийняття ефективних управлінських рішень [19].

У сучасних реаліях важливим елементом HR-контролінгу є застосування сучасних інформаційних систем, які дають змогу автоматизувати процеси збору, обробки й аналізу даних про персонал. Інформаційні технології не тільки автоматизують процеси, а й забезпечують точність та швидкість у зборі та аналізі даних, що значно збільшує ефективність HR-контролінгу.

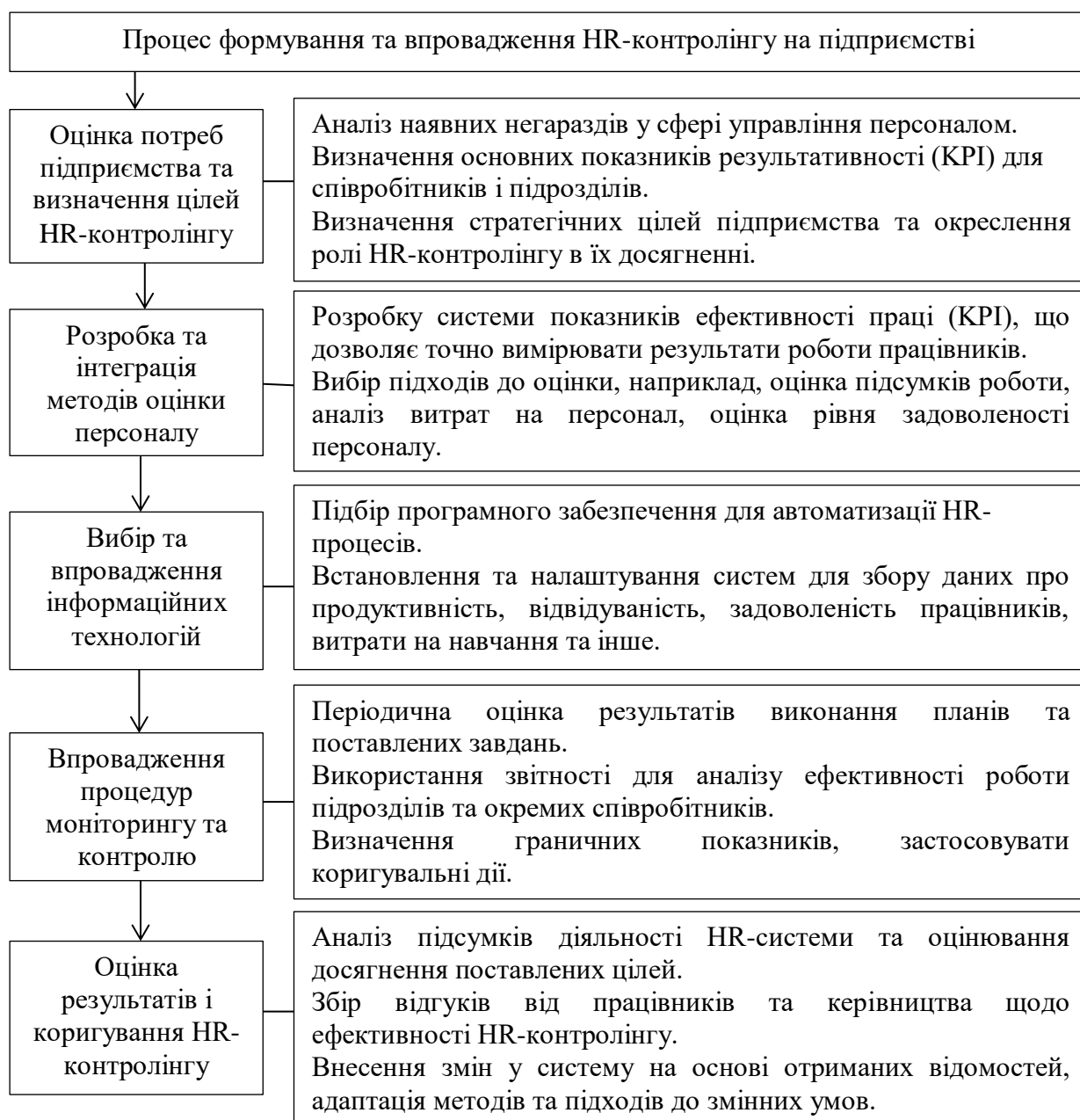


Рисунок 1.5 - Процес формування та впровадження HR-контролінгу на підприємстві

Процес створення та впровадження HR-контролінгу – важливий етап для забезпечення ефективного управління персоналом на підприємстві. Він передбачає окреслення стратегічних цілей, розробку методів оцінювання ефективності праці працівників, інтеграцію сучасних інформаційних технологій, моніторинг результатів та корегування процесів. Успішне втілення цих процесів дає змогу збільшити ефективність використання кадрових ресурсів, зменшити витрати на персонал та досягти високих результатів у досягненні бізнес-цілей підприємства.

Запровадження процедур моніторингу й контролю. Цей етап передбачає розробку механізмів для постійного спостереження та контролю результатів діяльності персоналу. Моніторинг необхідний, щоб вчасно виявляти проблеми та коригувати стратегії управління людськими ресурсами. Після впровадження системи HR-контролінгу важливо регулярно оцінювати її результативність і коригувати процеси з огляду на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Цей етап дає змогу забезпечити постійну актуальність та ефективність HR-контролінгу в умовах мінливого бізнес-середовища [20, с.88].

В сучасних умовах постійних змін та жорсткої конкуренції ефективно керування персоналом стає одним із ключових факторів успішного функціонування та розвитку підприємства. Людський капітал все частіше розглядається не тільки як ресурс, а як стратегічний актив, який потребує точного планування, контролю та аналізу. У зв'язку з цим зростає актуальність впровадження HR-контролінгу — системного підходу до оцінки, аналізу та управління ефективністю використання трудових ресурсів.

HR-контролінг дає змогу досягти прозорості в процесах управління персоналом, визначати сильні та слабкі аспекти кадрової політики, виявляти

загрози, а також оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Проте ефективність цієї системи великою мірою залежить від правильності її розробки та впровадження, що потребує поетапного, ретельно обдуманого підходу з урахуванням специфіки діяльності підприємства.

Вивчення етапів створення та впровадження HR-контролінгу критичне для розуміння, як правильно організувати процес моніторингу й оцінки кадрових ресурсів, гарантувати ефективну взаємодію HR-відділу з іншими підрозділами підприємства та сприяти досягненню стратегічних цілей організації.

Управління персоналом має бути організоване так, щоб забезпечувати максимальну взаємодію у відносинах між роботодавцем та працівником. До основних цілей, які ставить перед собою управління, входять: добір персоналу, інтеграція персоналу, контроль індивідуального розвитку, контроль комунікації, контроль мотивації. Саме вирішення цих задач допоможе досягти найбільшої ефективності у управлінні персоналом [21, с. 100].

1. Добір персоналу. Це завдання полягає у відборі кандидатів та ефективного залученні нових працівників. Цьому пункту варто надати особливої ваги, бо від правильно обраних співробітників залежать подальші результати роботи компанії. На цьому етапі здійснюється аналіз методів відбору, оцінка технологій підбору кандидатів та зворотний зв'язок.

2. Інтеграція персоналу. Полягає в ефективному введенні нових співробітників та їхньому залученні до діяльності підприємства. Інтеграція здійснюється шляхом оцінки витрат на одного працівника, а також планування його персональної кар'єри.

3. Контролінг індивідуального розвитку персоналу. З цією метою проводиться підвищення кваліфікації працівників, до роботи підприємства залучаються молоді фахівці, випускники вишів. Це завдання має на меті визначити ступінь відповідності між вимогами посади та тим, як їм відповідають співробітники.

4. Контролінг комунікацій. Передбачає процес ознайомлення працівників з цілями та стратегією фірми. Контролінг має на меті використання потенціалу

працівників, їхнього досвіду, ідей для вирішення проблем. Також це завдання допомагає провести оцінку роботи керівників та співробітників - хто з них більш активний у діяльності компанії.

5. Контролінг мотивації. Відбувається пошук раціональних систем оплати праці, також проводиться розподіл працівників на групи, зважаючи на рівень їхніх робочих досягнень. Значну роль відіграють моральні й психологічні аспекти, тобто задоволеність працівника роботою та атмосферою в колективі. Відповідно до цього, здійснюється регулювання зарплати й продуктивності праці, порівняння зарплат між собою.

Отже, необхідно зазначити, що кадровий контролінг – важлива сфера управління персоналом, без якої робота компанії не дасть очікуваних наслідків.

Висновки до розділу 1

Отже, HR-контролінг — це не просто аналітичний інструмент, а також ключовий елемент управління, який поєднує стратегічне бачення, економічну обґрунтованість і ефективне адміністрування персоналу. Його використання дозволяє збільшити конкурентоспроможність підприємства шляхом більш раціонального та результативного застосування людського капіталу.

HR-контролінг — невід’ємна складова сучасної системи управління персоналом, що поєднує стратегічний підхід з ґрунтовною аналітикою. Його впровадження дає змогу підприємству підвищити ефективність управління людськими ресурсами, зменшити витрати, збільшити конкурентоспроможність і забезпечити сталий розвиток.

Створення ефективного HR-контролінгу, як цілісної системи управління персоналом, – критичний елемент стабільного розвитку підприємства в умовах змін та високої конкуренції. HR-контролінг не тільки забезпечує якісний моніторинг кадрових процесів, але й надає стратегічне бачення у сфері управління людськими ресурсами. Він інтегрує функції планування, аналізу, контролю,

прогнозування та звітності, сприяючи прийняттю обґрунтованих управлінських рішень на всіх рівнях організації.

Системний підхід до HR-контролінгу передбачає щільну взаємодію HR-відділу, фінансового підрозділу та вищого керівництва, а також активне використання сучасних інформаційних технологій. Важливими передумовами його успішного впровадження є чітке визначення цілей, побудова ефективної організаційної структури, розробка відповідних показників оцінки ефективності персоналу та безперервне вдосконалення методів аналізу. У результаті формування комплексної системи HR-контролінгу підприємство здобуває інструмент, що не тільки підвищує ефективність використання трудових ресурсів, але й дозволяє оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища, оптимізувати витрати, зменшити кадрові ризики та досягнення бізнес-цілей.

2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА СТАНУ HR-КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Компанія «Епіцентр К» – це національна мережа сучасних будівельних гіпермаркетів з європейськими стандартами обслуговування та широким асортиментом товарів. Основний вид діяльності – це оптова та роздрібна торгівля матеріалами для будівництва. ТОВ «Епіцентр К» дає можливість своїм клієнтам придбати все для облаштування власної оселі, ремонту та декорування, зрештою, створити омріяний затишок. Власне, найменувань товарів у гіпермаркетах мережі понад 200 тисяч. Кожний новий продукт, що з'являється на ринку, перш за все поступає до ТОВ «Епіцентр К», а вже потім поширюється на інші будівельні гіпермаркети/магазини.

На підприємстві вміло організована система клієнт-орієнтованості, елементами якої є широкі зали; зручне та просте в розумінні розташування торгових відділів; кваліфікований персонал; форматна-розкрійна ділянка (всі пиломатеріали можуть бути порізані за потрібними розмірами та формами) та відділ тюнінгу. Все це забезпечує приємний процес вибору та покупки товарів. Використання передових технологій HR-менеджменту сприяє швидкому розвитку персоналу, кар'єрному зростанню та матеріальному благополуччю усіх співробітників компанії.

Метою «Епіцентр К» є створення найбільш сприятливих умов будівництва, ремонту й облаштування оселі для кожного мешканця України. Стратегія «Епіцентр К» полягає в тому, щоби бути лідером на ринку роздрібною торгівлі формату «від і до» в Україні; масштабуванні компанії, її поширенні в усі обласні центри та міста України. Спеціальну функцію управління кадрами на підприємстві виконує кадрова служба. Мета кадрової служби ТОВ «Епіцентр К» полягає у забезпеченні оптимальної якісної та кількісної потреби в персоналі організації, його збереженні та розвитку.

Ключове місце в управлінні персоналом відведено кар'єрному зростанню. Поговоривши з HR-менеджером ТОВ «Епіцентр К» про це, можемо відзначити, що просування кар'єрною сходиною відбувається таким чином: пропрацювавши один рік продавцем I розряду, працівник проходить атестацію та отримує нагоду стати продавцем II розряду, ще через півроку – III розряду. Після цього працівник стає старшим продавцем, тобто керівником або завідувачем відділу. Наступною посадою є адміністратор торговельного залу. Цим кар'єрне зростання не обмежується, адже за досягнення певних результатів ефективності роботи працівнику надається можливість зайняти посаду менеджера, помічника директора або директора магазину.

Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К» подана на рисунку 1.1.

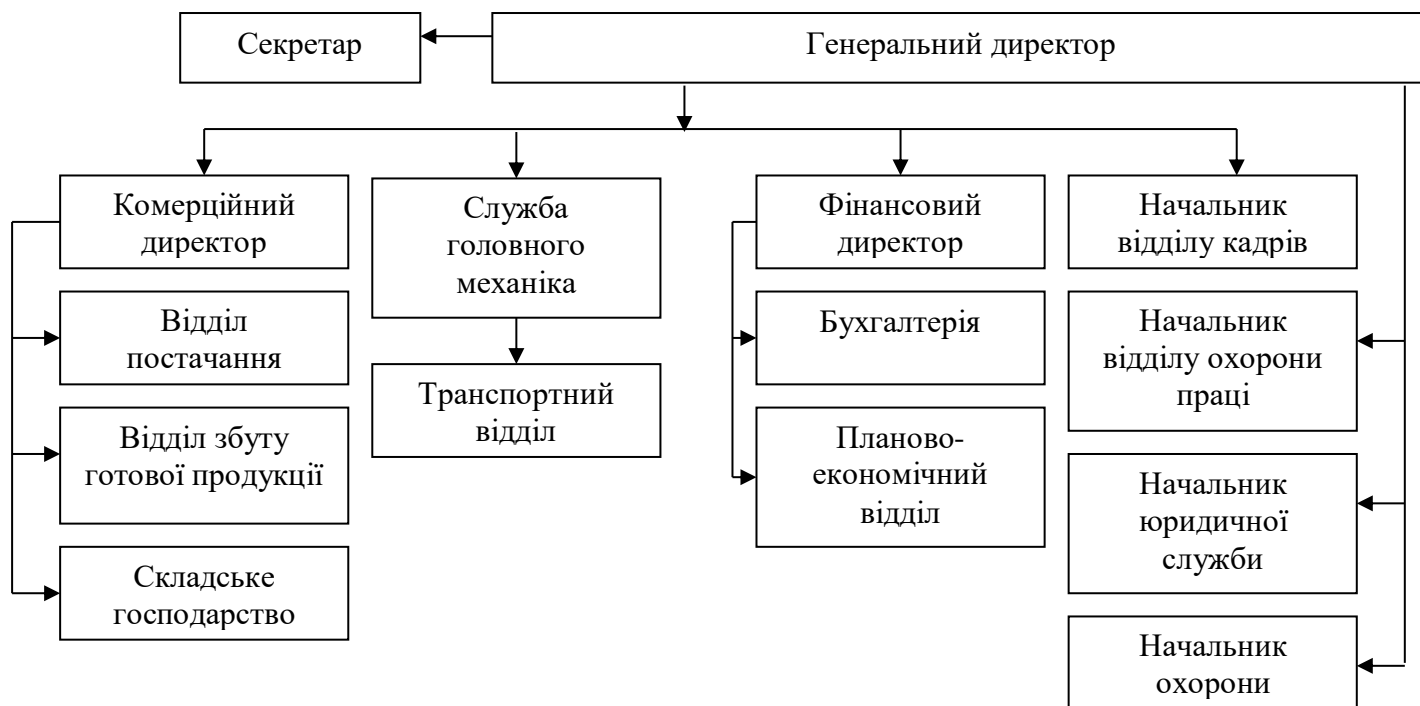


Рисунок 1.1 – Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К»

Проаналізуємо майновий стан ТОВ «Епіцентр К» (таблиця 2.1). Власний капітал підприємства у 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшився на 24,8 %, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. у 2,4 рази. Зобов'язання протягом досліджуваного періоду зростали. Фондоозброєність праці у 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшилась на 10,2 %, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. збільшилась на 35,2 %. Це пояснюється

тим, що середньорічна вартість основних засобів зменшувалась швидшими темпами ніж чисельність персоналу.

Таблиця 2.1 – Показники майнового стану ТОВ «Епіцентр К» за 2022 – 2024 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
Власний капітал, тис грн	36845,5	45970,5	108280,0	24,8	у 2,4 рази
Залучений капітал, тис грн	29556,5	38880,0	65473,9	31,5	68,4
Середньорічна вартість основних засобів, тис грн	21805,0	24890,0	35094,9	14,1	41,1
Середньорічна вартість оборотних активів, тис грн	42967,0	68784,0	153202,5	60,1	у 2,2 рази
Фондоозброєність, тис грн./особу	36,1	39,8	53,8	10,2	35,2
Дебіторська заборгованість, тис грн	12213,5	19857,0	34988,0	62,6	76,2
Кредиторська заборгованість, тис грн	29556,5	37562,3	45976,3	27,1	22,4

Аналіз елементів операційних витрат є важливим інструментом управління витратною частиною діяльності підприємства, що дозволяє виявити резерви підвищення прибутковості, ефективності ресурсного використання та оптимізації внутрішніх процесів. Для ТОВ «Епіцентр К», як великого мультиформатного ритейлера, структура операційних витрат має особливу вагу, адже компанія здійснює масштабну господарську діяльність із широким спектром товарних груп, послуг і логістичних процесів.

Операційні витрати охоплюють усі основні складові витрат, пов'язані з основною діяльністю підприємства: витрати на закупівлю товарів, оплату праці, енергоресурси, оренду, амортизацію, логістику, рекламу, ІТ-інфраструктуру тощо. Їх аналіз дозволяє не лише оцінити загальний рівень витрат, а й зрозуміти, які статті є найбільш ресурсомісткими, як змінюється їх частка у загальній структурі, і наскільки ефективно відбувається їхнє планування й контроль.

Проаналізуємо елементи операційних витрат на ТОВ «Епіцентр К» (таблиця 2.2). Інформаційною базою для проведення даного аналізу є форма 2 «Звіт про фінансові результати» (додатки Б1-Б3).

Таблиця 2.2 – Аналіз елементів операційних витрат ТОВ «Епіцентр К» за 2022 – 2024 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/ 2022 рр.	2024/ 2023 рр.
Матеріальні затрати, тис. грн	11526	18956	32225,2	64,5	70,0
Витрати на оплату праці, тис. грн	49786,9	54887,5	101177,4	10,2	84,3
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	12446,7	13521,9	24294,4	8,6	79,7
Амортизація, тис. грн	13259,0	18780,0	23870,0	41,6	27,1
Інші операційні витрати, тис. грн	23565,0	64251,0	102856,1	у 2,7 рази	60,1
Разом	110583,6	170596,4	285423,1	54,3	67,3

Матеріальні витрати у 2023 р. порівняно з 2022 р. зросли на 64,5 %, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. - на 70,0%. Це пов'язано із зростанням обсягів реалізації протягом 2022-2024 р. Витрати на оплату праці протягом досліджуваного періоду зростали відповідно і відрахування на соціальні заходи за 2022-2024 рр.

Для наглядності відобразимо елементи операційних витрат графічно (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 – Елементи операційних витрат ТОВ «Епіцентр К» за 2022–2024 рр.

Амортизація збільшилася у 2023 р. порівняно з 2022 р. – на 41,6 %, а у

2024 р. порівняно з 2023 р. - на 27,1 %. Протягом досліджуваного періоду зростають і операційні витрати. Загалом, операційні витрати ТОВ «Епіцентр К» у 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшилися на 54,3 %, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. - на 67,3 %.

Для оцінки діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 рр. використаємо дані таблиці 2.3. Інформаційною базою для проведення даного аналізу є форма № 1 «Баланс» (додатки А1-А3); форма № 2 «Звіт про фінансові результати» (додатки Б1-Б3).

Таблиця 2.3 – Основні техніко – економічні показники діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2022 – 2024 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/ 2022 рр.	2024/ 2023 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн.	553618	728560	1260408,8	31,6	73,0
Собівартість реалізованої продукції, тис грн.	381320,0	471160	735480,8	23,6	56,1
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	0,69	0,65	0,58	-5,8	-10,8
Чистий прибуток (збиток), тис грн.	17155,0	26850,0	72495,0	56,5	У 2,7 рази
Рентабельність реалізованої продукції, %	4,5	5,7	6,7	26,7	17,5
Середньорічна вартість основних засобів, тис грн	21805,0	24890,0	35094,9	14,1	41,1
Фондовіддача, грн.	25,4	29,3	35,9	15,4	22,5
Фондомісткість, грн.	0,039	0,034	0,028	-12,8	
Товари, тис грн.	29982,5	47521,4	114051,4	58,5	У 2,4 рази
Середньооблікова чисельність працівників, осіб, у т.ч.	604	625	652	3,5	4,3
- робітників	510	528	551	3,5	4,4
Продуктивність праці працівника, тис грн./особі	916,6	1165,7	1933,1	27,2	65,8
Продуктивність праці робітника, тис грн./особу	1085,5	1379,8	2287,5	27,1	65,8
Фонд заробітної плати, тис грн	83786,9	104887,5	171177,4	25,2	63,2
Середньомісячна заробітна плата, грн./особу	11560,0	13985,0	21878,5	21,0	56,4

Темпи зростання чистого доходу у 2023 р. дещо вищі, ніж темпи зростання

собівартості, що, безумовно, є позитивним явищем. Це, у свою чергу, вплинуло на показник витрат на 1 грн реалізованої продукції.

У 2023 р. витрати на 1 грн реалізованої продукції ТОВ «Епіцентр К» порівняно з 2022 р. зменшилися на 5,8 %, а у 2024 р. зменшилися на 10,8 %. Впродовж 2022-2024 рр. підприємство отримувало прибутки. У 2023 р. порівняно з 2022 р. чистий прибуток зріс на 56,5 %, а у 2024 р. - на 56,5 %. У 2024 р. порівняно з 2023 р. рентабельність продукції збільшилась на 17,5 %. Це пояснюється тим, що собівартість реалізованої продукції змінювалась повільнішими темпами ніж чистий прибуток.

У 2024 р. спостерігається збільшення продуктивності праці як працівників, так і робітників, що характеризує підприємство з позитивної сторони. Фонд оплати праці впродовж досліджуваного періоду зростає, що обумовлено зростанням посадових окладів і збільшенням рівня мінімальної заробітної плати.

Оборотні активи є однією з ключових складових майна підприємства, що безпосередньо забезпечує його поточну господарську діяльність. Вони включають запаси, грошові кошти, дебіторську заборгованість, короткострокові фінансові інвестиції та інші активи, які обертаються протягом одного операційного циклу. Для компаній роздрібної торгівлі, зокрема таких як ТОВ «Епіцентр К», структура та динаміка оборотних активів мають вирішальне значення для підтримки фінансової гнучкості, платоспроможності та сталого розвитку.

2.2 Аналіз діючої системи управління персоналом ТОВ «Епіцентр К»

ТОВ «Епіцентр К» є одним з найбільших роботодавців у сфері роздрібної торгівлі в Україні. Компанія має розгалужену мережу торговельних центрів, логістичних хабів, виробничих майданчиків та адміністративних офісів, що зумовлює потребу у великій кількості працівників різного профілю - від торгового персоналу до інженерно-технічного та управлінського складу.

Спостерігається помірне зростання персоналу. Це може бути пов'язано з відновленням активності торгових об'єктів у безпечних регіонах, розвитком нових форматів торгівлі, розширенням логістичної інфраструктури та збільшенням попиту на товари першої потреби й будівельні матеріали.

На ТОВ «Епіцентр К» було працевлаштовані внутрішньо-переміщені особи (ВПО).

Проаналізуємо склад і структуру працівників ТОВ «Епіцентр К» (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Склад і структура працівників ТОВ «Епіцентр К» за 2022 - 2024 рр.

Категорії персоналу	Чисельність, осіб			Структура кадрів, %		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Середньооблікова чисельність працівників облікового складу, з них:	604	625	652	100,0	100,0	100
Керівники	16	17	17	2,6	2,7	2,6
Фахівці	49	53	56	8,2	8,5	8,6
Технічні службовці	29	27	28	4,8	4,3	4,3
Робітники	510	528	551	84,4	84,5	84,5

Розглядаючи динаміку зміни чисельності працівників окремих категорій ТОВ «Епіцентр К» (таблиця 2.4), можна зробити висновок, що переважну частину працівників ТОВ «Епіцентр К» становлять робітники. Питома вага робітників у загальній чисельності зайнятих протягом 2022-2024 рр. незначно коливалася і складає більше 84,0 %, а керівників менше 3,0 % за аналогічний період.

Для кращої наочності динаміку структури персоналу ТОВ «Епіцентр К» відобразимо графічно (рисунок 2.3).

Слід зазначити, що в цілому структурний склад працівників ТОВ «Епіцентр К» істотних змін не зазнав, пропорції між окремими категоріями працівників протягом 2022-2024 рр. збереглися, це свідчить про особливості діяльності ТОВ «Епіцентр К».

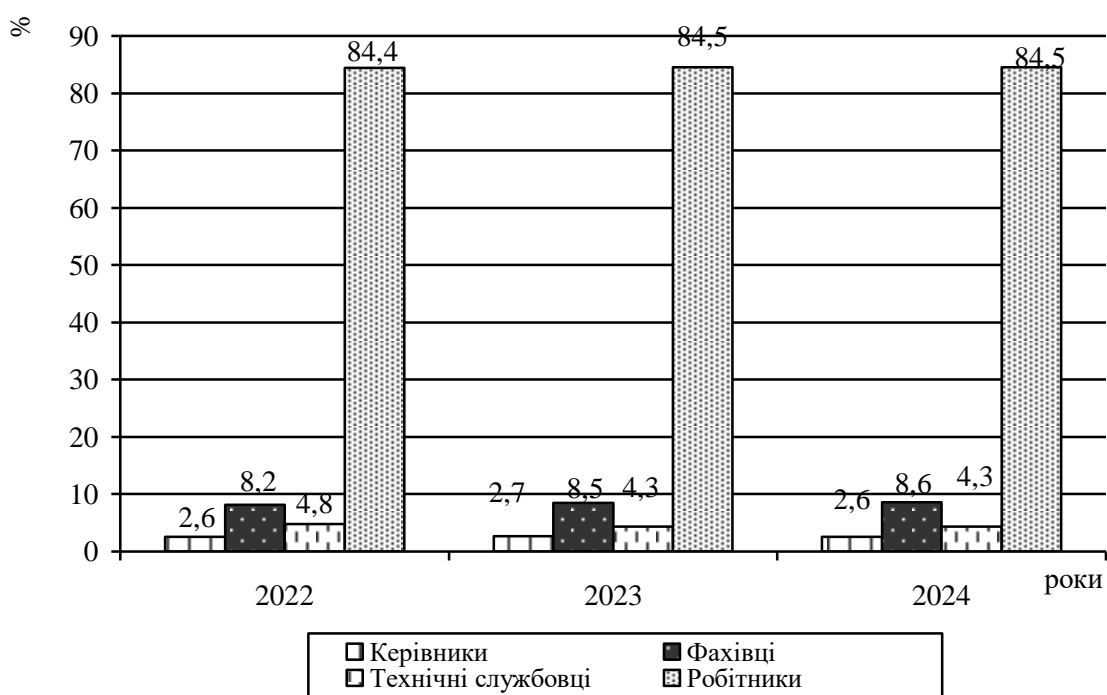


Рисунок 2.3 – Структура чисельності ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 рр.

Вікова структура характеризується часткою осіб відповідних вікових груп у загальній чисельності персоналу (таблиця 2.5). Як бачимо, найбільшою є група від 31 до 45 років у 2022-2024 рр., її частка у всьому персоналі складає 36,3 % у 2022 р., 37,4 % у 2023 р. та 38,2 % у 2024 р.

Таблиця 2.5 – Структура персоналу ТОВ «Епіцентр К» за віком за 2022 - 2024 рр.

Категорії персоналу за віком	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %
Всього працівників, з них:	604	100,0	625	100,0	652	100,0
- до 30 років	125	20,7	117	18,7	131	20,1
- 31-45 років	219	36,3	234	37,4	249	38,2
- 46-55 років	188	31,1	180	28,8	190	29,1
- старші 56 років	72	11,9	94	15,1	82	12,6

Чисельність працівників вікової категорії працівників до 30 років зростає з 125 осіб до 131 особи у 2024 р. Наступною є група віком від 46 до 55 років. Серед працівників такого віку відмічається змінний характер протягом 2022-2024 рр.

Чисельність старших за 56 років протягом досліджуваного періоду змає змінний характер. Для кращої наочності розглянемо структуру персоналу ТОВ «Епіцентр К» за віком графічно (рисунок 2.4).

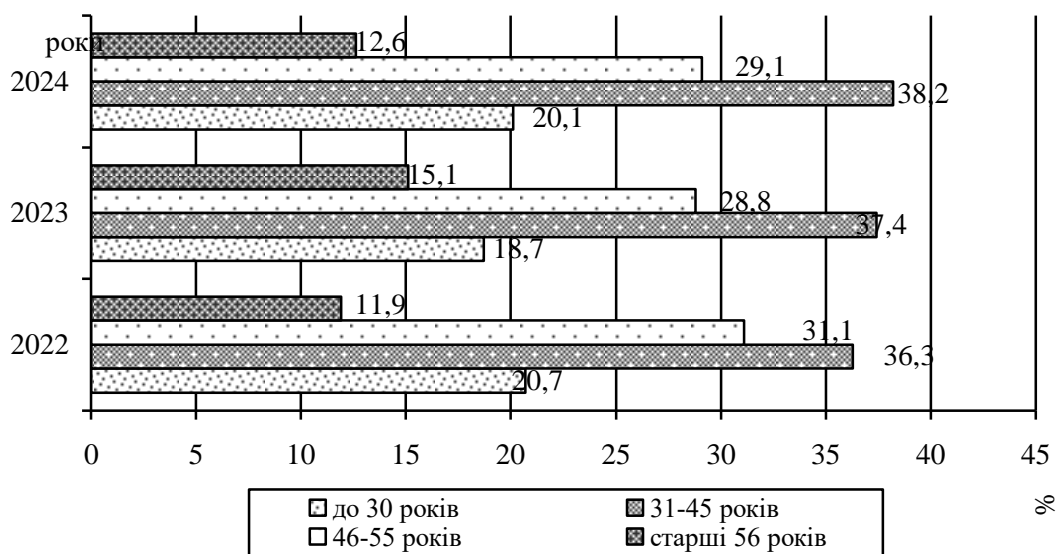


Рисунок 2.4 – Структура чисельності за віком ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 рр.

Проаналізуємо склад і структуру працівників ТОВ «Епіцентр К» за стажем роботи (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Структура персоналу ТОВ «Епіцентр К» за стажем роботи за 2022 - 2024 рр.

Категорії персоналу за стажем роботи	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Абсолютне відхилення, осіб	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	2023-2022рр	2024-2023рр
Всього працівників, з них мають стаж роботи:	604	100,0	625	100,0	652	100,0	221	27
- 1-5 років	198	32,8	156	25,0	206	31,6	-42	50
- 6-10 років	279	46,2	325	52,0	317	48,6	46	-8
- 11-20 років	127	21,0	144	23,0	129	19,8	17	-15
- більше 20 років	-	-	-	-	-	-	-	-

Найбільшу питому вагу складають працівники з практичним досвідом

роботи, стаж яких нараховує від 6 до 10 років. Причому з 2022 по 2023 рр. питома вага зростала. Наступну групу у 2022-2024 рр. склали працівники зі стажем від 1 до 5 років. Отже, можна зробити висновок, що в колективі переважають працівники, які мають достатній практичний досвід роботи.

Для кращої наочності розглянемо структуру персоналу ТОВ «Епіцентр К» за віком графічно (рисунок 2.5).

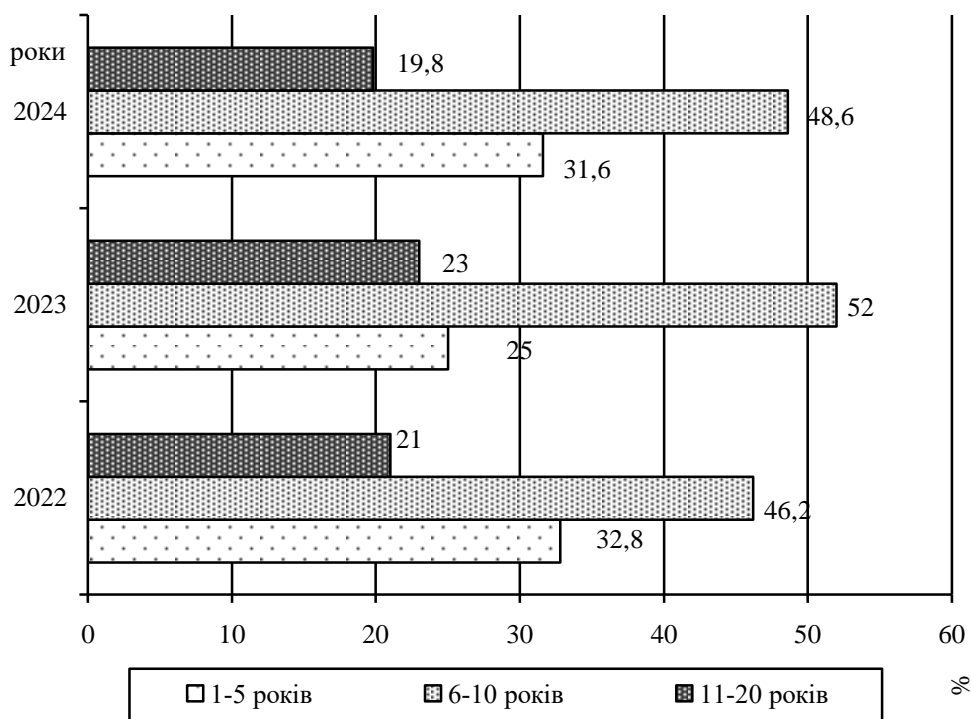


Рисунок 2.5 – Структура чисельності за стажем роботи ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 рр.

З метою комплексної оцінки поточного стану системи управління персоналом ТОВ «Епіцентр К» та виявлення ключових чинників, що впливають на її ефективність в умовах воєнного стану, доцільним є застосування методології SWOT-аналізу. Даний інструмент дозволяє структуровано охарактеризувати внутрішні сильні та слабкі сторони HR-системи підприємства, а також визначити зовнішні можливості й загрози, що формуються під впливом війни, мобілізаційної політики та загальної нестабільності ринку праці. Представлений нижче SWOT-аналіз відображає найважливіші аспекти функціонування HR-підсистеми ТОВ «Епіцентр К» у сучасних умовах та слугує аналітичною основою для подальшого

обґрунтування напрямів удосконалення HR-контролінгу підприємства (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 - SWOT-аналіз HR-системи ТОВ «Епіцентр К»

S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони
<p>Стійкість бізнес-моделі в умовах воєнного часу. «Епіцентр К» продовжує працювати навіть під час криз, що забезпечує стабільність зайнятості і привабливість роботодавця.</p> <p>Розгалужена мережа складів і торговельних центрів, що дозволяє перерозподіляти персонал між локаціями у випадку мобілізації чи релокації працівників.</p> <p>Сформована HR-інфраструктура (відділ підбору, служба охорони праці, навчальний центр), яка є базою для впровадження HR-контролінгу.</p> <p>Наявність соціальних програм підтримки працівників, що критично важливо в умовах війни (матеріальна допомога, страхування, компенсації).</p> <p>Сильний бренд роботодавця, який залишається одним із найвідоміших у сфері ритейлу, що полегшує рекрутинг у періоди дефіциту кадрів.</p>	<p>Значна залежність від мобільного та фізично присутнього персоналу. Частина працівників може бути мобілізована, що призводить до кадрових розривів.</p> <p>Висока частка операційного персоналу, який важко замінити та який піддається підвищеним ризикам (стрес, ротації, вимоги до фізичної присутності).</p> <p>Низький рівень цифрової інтеграції HR-процесів – відсутність повноцінної HRIS ускладнює контроль і прогнозування кадрових втрат у зв'язку з мобілізацією та воєнними ризиками.</p> <p>Плинність кадрів, посилена релокацією працівників, зміною місця проживання та конкуренцією за робочу силу.</p> <p>Високе навантаження на HR-службу через потребу у веденні військового обліку, перевірок, оформленні бронювання працівників.</p>
O – Можливості	T – Загрози
<p>Впровадження системи HR-контролінгу, яка дозволить прогнозувати дефіцит персоналу, аналізувати ризики мобілізації, вести кадрову аналітику в реальному часі.</p> <p>Цифровізація кадрових процесів — електронний військовий облік, HRIS, автоматизація табелювання та змінності.</p> <p>Активний розвиток внутрішнього навчання для швидкого перекваліфікування працівників, які замінюють мобілізованих.</p> <p>Залучення працівників із регіонів з вищим безробіттям, внутрішньо переміщених осіб, жінок та осіб старшого віку, які менш підлягають мобілізації.</p> <p>Розвиток гнучких форматів зайнятості (часткова зайнятість, комбіновані зміни), що допоможе адаптуватися до кадрових коливань.</p>	<p>Мобілізація працівників, особливо у логістичних та складських підрозділах, що є критичними для операційної діяльності.</p> <p>Воєнні ризики (ракетні удари, відключення електроенергії, пошкодження логістичних центрів), які можуть призвести до раптової втрати персоналу або тимчасового закриття об'єктів.</p> <p>Підвищений рівень стресу і професійного вигорання, викликаний воєнними умовами, що впливає на продуктивність.</p> <p>Зростання конкуренції за працівників, яких неможливо мобілізувати (жінки, працівники старше 60 років, особи з відстрочкою).</p> <p>Правові зміни у сфері мобілізації, які можуть посилити вимоги до військового обліку, бронювання працівників і кадрового планування.</p>

Проведений SWOT-аналіз HR-системи ТОВ «Епіцентр К» дозволяє комплексно оцінити її поточний стан та виявити ключові фактори, що впливають

на ефективність управління персоналом у сучасних умовах. Дослідження показало, що підприємство володіє значними сильними сторонами: стійкістю бізнес-моделі, масштабною структурою, налагодженими HR-процесами та соціальними програмами підтримки персоналу. Водночас існують суттєві слабкі сторони, які проявляються у фрагментарності HR-аналітики, низькому рівні цифровізації, високій плинності кадрів та обмежених можливостях кадрового планування під впливом мобілізації.

Зовнішні можливості, пов'язані з цифровізацією, впровадженням HR-контролінгу, розвитком внутрішнього навчання та гнучких форматів зайнятості, створюють умови для підвищення ефективності HR-системи. Водночас загрози, зумовлені мобілізацією, воєнними ризиками, правовими змінами та стресовими факторами для персоналу, підкреслюють необхідність розроблення адаптивних механізмів управління персоналом.

Отже, SWOT-аналіз підтверджує актуальність створення інтегрованої, аналітично орієнтованої та гнучкої системи HR-контролінгу, здатної забезпечити ефективне управління кадрами навіть в умовах війни та нестабільності.

Поточна HR-система ТОВ «Епіцентр К» забезпечує базове управління персоналом і підтримку операційної діяльності, однак має суттєві обмеження щодо аналітичної інтеграції, стратегічного планування та комплексної мотивації.

Це визначає необхідність впровадження системи HR-контролінгу, цифровізації процесів та розроблення гнучких інструментів управління кадрами для підвищення ефективності HR-функції та адаптації до сучасних викликів.

2.3 Аналіз HR-процесів і HR-метрик підприємства

Аналіз HR-процесів та HR-метрик є ключовим етапом оцінки ефективності управління персоналом, оскільки дозволяє не лише оцінити результативність існуючих практик, але й виявити вузькі місця та резерви для вдосконалення HR-

системи. У сучасних умовах ритейл-компанії, такі як ТОВ «Епіцентр К», стикаються зі значними викликами, пов'язаними з високою плинністю персоналу, сезонними коливаннями потреби в кадрах, мобілізацією працівників та необхідністю швидко адаптувати HR-процеси до зовнішніх змін.

Дослідження HR-показників є невід'ємною складовою оцінки ефективності системи управління персоналом, оскільки дозволяє кількісно оцінити результативність HR-процесів та їхній вплив на діяльність підприємства. Для ТОВ «Епіцентр К» особливо актуальним є аналіз таких ключових показників, як плинність кадрів, продуктивність праці та витрати на персонал, оскільки вони відображають як стабільність робочої сили, так і економічну ефективність управління HR-ресурсами.

Вивчення цих метрик дозволяє не лише ідентифікувати проблемні зони, пов'язані з утриманням та розвитком персоналу, але й визначити резерви для оптимізації кадрової політики та системи мотивації. Крім того, аналітика HR-показників створює основу для впровадження HR-контролінгу, що забезпечує обґрунтоване прийняття рішень і стратегічне планування кадрових ресурсів навіть в умовах зовнішніх викликів, таких як мобілізація чи нестабільність ринку праці.

Для цього необхідним є аналіз коефіцієнтів обороту по прийому, звільненню, плинності тощо (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Аналіз руху персоналу ТОВ «Епіцентр К» за 2022 - 2024 рр.

Показники	Дані по рокам			Відхилення +/-	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023-2022 рр.	2024-2023 рр.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	604	625	652	21	27
Прийнято працівників, осіб	59	82	93	23	11
Вибуло працівників, осіб	38	47	61	9	14
Коефіцієнт обороту по прийому	0,098	0,131	0,143	0,033	0,012
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,063	0,075	0,094	0,012	0,019
Коефіцієнт загального обороту	0,161	0,206	0,236	0,045	0,03
Коефіцієнт відновлення кадрів	1,6	1,7	9,4	0,1	7,7

З таблиці 2.8 видно, що середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Епіцентр К» протягом 2022-2024 рр. зростала.

У 2023 р. відбулося збільшення на 21 особу, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. - на 27 осіб. При цьому у 2023 р. порівняно з 2022 р. було прийнято на 23 особи більше, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. на 11 осіб більше. Причиною цьому стали особливості економічної ситуації в яку потрапило підприємство це прийняття на роботу ВПО. У той же час спостерігається зміна щодо вибуття працівників. Так, кількість працівників, що вибула у 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшилась на 9 осіб, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. збільшилась на 14 осіб.

Коефіцієнт обороту по прийому у 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшився на 0,033 пункти, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. збільшився на 0,012 пункти. Коефіцієнт обороту по звільненню у 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшився на 0,012 пункти, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. збільшився на 0,019 пункта.

Проведені розрахунки коефіцієнтів свідчать про низьку плинність кадрів на підприємстві, що є досить позитивною тенденцією. Так, за останній рік особовий склад підприємства оновився на 39%, при цьому вивільнення становило 23,7 % від загальної чисельності працюючих. Найвищий коефіцієнт плинності був у 2023 р., в подальші роки чисельність бажаючих звільнитись була не значною. В цілому можемо сказати, що підприємство є великим роботодавцем та останні роки супроводжувались нарощуванням трудового потенціалу, що пов'язано із нарощуванням виробничих потужностей та збільшенням обсягів виробництва.

Проаналізуємо продуктивність праці ТОВ «Епіцентр К» (таблиця 2.9).

Як видно з таблиці 2.9, питома вага робітників в загальній чисельності промислово-виробничого персоналу ТОВ «Епіцентр К» значних змін не зазнала.

Середньоденний виробіток робітника ТОВ «Епіцентр К» у 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшився на 24,1 %, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. збільшився на 61,3 % (рисунок 2.6).

Таке збільшення пояснюється тим, що темпи зростання відпрацьованих робітниками людино-днів були менші, ніж темпи зростання доходу від реалізації продукції у 2024 р.

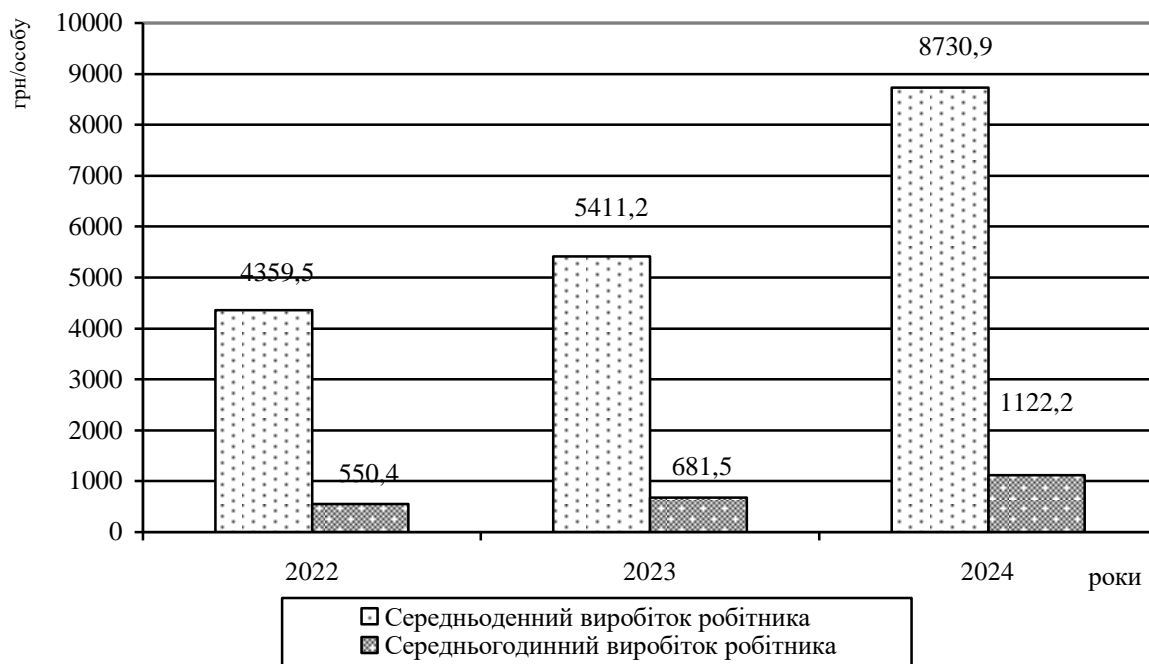


Рисунок 2.6 - Динаміка продуктивності праці робітника
ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 рр.

Протягом 2022–2024 років ТОВ «Епіцентр К» демонструє стабільне зростання продуктивності праці. Чистий дохід підприємства за цей період зріс із 553 618 тис. грн у 2022 році до 1 260 408,8 тис. грн у 2024 році, при цьому середньооблікова чисельність персоналу збільшилася лише з 604 до 652 осіб. Кількість робітників зросла з 510 до 551 особи, а питома вага робітників у складі промислово-виробничого персоналу залишалася стабільною на рівні 84,5%.

Кількість відпрацьованих днів одним робітником зросла з 249 до 262 днів, при цьому середня тривалість робочого дня залишалася майже незмінною, що свідчить про збільшення продуктивності не за рахунок перевантаження персоналу, а завдяки ефективнішому використанню робочого часу. Загальна кількість відпрацьованого часу робітниками зросла на 7,2% у 2024 році порівняно з 2023 роком у люд.-днях і на 5,1% у люд.-годинах.

Середньорічний виробіток одного працівника за три роки зріс із 916,6 тис. грн до 1 933,1 тис. грн, а одного робітника – з 1 085,5 тис. грн до 2 287,5 тис. грн. Середньоденний виробіток робітника збільшився з 4 359,5 грн до 8 730,9 грн, а середньогодинний – з 550,4 грн до 1 122,2 грн. Це свідчить про значне

підвищення ефективності праці та результативності HR-процесів на підприємстві.

Таблиця 2.9 – Динаміка продуктивності праці ТОВ «Епіцентр К» за 2022 - 2024 рр.

Показник	Рік			Темп приросту, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/ 2022pp	2024/ 2023pp
Чистий дохід, тис. грн.	553618	728560	1260408,8	31,6	73,0
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	604	625	652	3,5	4,3
в т.ч. робітників	510	528	551	3,5	4,4
Питома вага робітників в загальній чисельності промислово-виробничого персоналу, %	84,4	84,5	84,5	0,1	-
Відпрацьовано днів одним робітником за рік	249	255	262	2,4	2,7
Середня тривалість робочого дня, год.	7,92	7,94	7,78	0,3	-2,0
Загальна кількість відпрацьованого часу за рік робітниками: - людино - днів	126990	134640	144362	6,0	7,2
-людино-годин	1005760,8	1069041,6	1123136,3	6,3	5,1
Середньорічний виробіток, тис. грн /особу - одного працівника	916,6	1165,7	1933,1	27,2	65,8
- одного робітника	1085,5	1379,8	2287,5	27,1	65,8
Середньоденний виробіток робітника, грн /особу	4359,5	5411,2	8730,9	24,1	61,3
Середньогодинний виробіток робітника, грн /особу	550,4	681,5	1122,2	23,8	64,7

Таким чином, аналіз показників свідчить, що зростання продуктивності праці відбувається за рахунок оптимізації робочих процесів, ефективного використання трудових ресурсів та дієвої системи мотивації персоналу. Дані підтверджують наявність потенціалу для подальшої цифровізації HR-процесів, впровадження контролінгу продуктивності та стратегічного планування чисельності і розвитку персоналу.

Зростання середньорічного виробітку пояснюється тим, що дохід від реалізованої продукції у 2022-2024 рр. зростав швидшими темпами ніж середньооблікова чисельність. Середньогодинний виробіток робітника ТОВ

«Епіцентр К» у 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшився на 23,8 %, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. збільшився на 64,7 %.

Рівень продуктивності праці необхідно розглядати у взаємозв'язку з оплатою праці (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – Співставлення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати на ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 рр.

Показники	Рік		
	2022	2023	2024
Середньорічна продуктивність праці штатних працівників, тис. грн / осіб	916,6	1165,7	1933,1
Темп приросту продуктивності праці, %	-	27,2	65,8
Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн	138,7	167,8	262,5
Темп приросту середньорічної заробітної плати 1 працівника, %	-	21,0	56,4
Коефіцієнт еластичності продуктивності праці та заробітної плати	-	1,3	1,2

Можна зробити висновки, що у 2023 р. в порівнянні з 2022 р. та у 2024 р. на ТОВ «Епіцентр К» спостерігаються позитивні тенденції щодо приросту середньої заробітної плати та продуктивності праці.

Аналіз складу фонду оплати праці та інших виплат ТОВ «Епіцентр К» за 2022 – 2024 рр. подано у таблиці 2.11.

Як видно з таблиці 2,11 фонд оплати праці штатних працівників ТОВ «Епіцентр К» впродовж 2022 – 2024 рр. зростає, в тому числі фонд основної заробітної плати у 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшився на 29,5 %. Фонд основної заробітної плати у 2024 р. збільшився на 62,2 %. Аналогічних змін зазнав і фонд додаткової заробітної плати.

Разом з тим, розмір надбавок та доплат до тарифних ставок та посадових окладів у 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшився на 30,7 %, а у 2024 р. – на 50,3 %.

Для комплексної оцінки ефективності управління персоналом ТОВ «Епіцентр К» доцільним є аналіз ключових HR-метрик, що відображають стан руху кадрів, продуктивності праці та структури фонду оплати праці.

Таблиця 2.11 – Аналіз складу фонду оплати праці та інших виплат ТОВ «Епіцентр К» за 2022 – 2024 рр.

Показник	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2022	2023	2024	2023/2022pp	2024/2023pp
Фонд оплати праці штатних працівників у тому числі:	83786,9	104887,5	171177,7	25,2	63,2
- фонд основної заробітної плати	64348,3	83311,4	135159,1	29,5	62,2
- фонд додаткової заробітної плати всього	16563,1	18320,0	30031,2	10,6	63,9
з нього:					
надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	6521,0	8521,6	12805,8	30,7	50,3
Заохочувальні та компенсаційні виплати	2875,5	3256,1	5987,4	13,2	83,9
Матеріальна допомога	85,3	101,6	128,5	19,1	26,5
Оплата за невідпрацьований час	2224,1	2451,6	3305,4	10,2	34,8

Представлена таблиця 2.12 дозволяє порівняти показники за три роки (2022–2024 рр.), визначити темпи приросту чисельності персоналу, обороту кадрів, виробітку та витрат на персонал, а також виявити тенденції розвитку HR-системи підприємства.

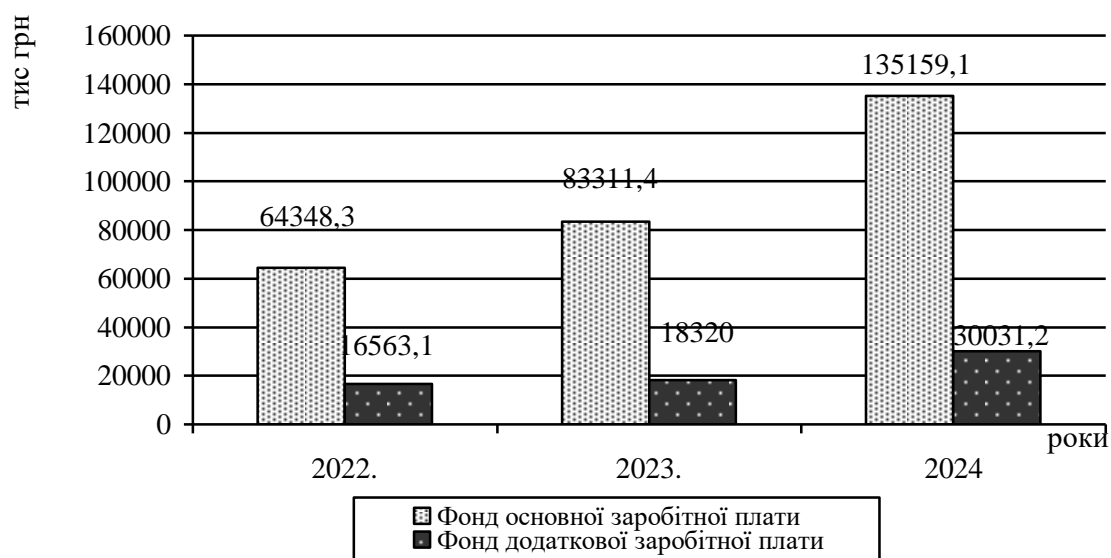


Рисунок 2.7 – Склад фонду оплати праці ТОВ «Епіцентр К» за 2022 - 2024 рр.

Такий підхід забезпечує наочну аналітичну базу для подальшого оцінювання ефективності HR-процесів та розроблення заходів щодо їх

удосконалення, а також створює підґрунтя для впровадження системи HR-контролінгу.

Таблиця 2.12 - Основні HR-метрики ТОВ «Епіцентр К» за 2022–2024 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	604	625	652	3,5	4,3
Прийнято працівників, осіб	59	82	93	39,0	13,4
Вибуло працівників, осіб	38	47	61	23,7	29,8
Коефіцієнт загального обороту	0,161	0,206	0,236	28,0	14,6
Чистий дохід, тис. грн	553618	728560	1260408,8	31,6	73,0
Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн	916,6	1165,7	1933,1	27,2	65,8
Середньоденний виробіток робітника, грн/особу	4359,5	5411,2	8730,9	24,1	61,3
Середньогодинний виробіток робітника, грн/особу	550,4	681,5	1122,2	23,8	64,7
Фонд оплати праці, тис. грн	83 786,9	104 887,5	171 177,7	25,2	63,2

Середньооблікова чисельність персоналу зросла з 604 осіб у 2022 р. до 652 у 2024 р., що свідчить про розширення штату. Кількість прийнятих працівників збільшилась більш динамічно, ніж кількість вибулих, проте зростання коефіцієнтів обороту свідчить про підвищену плинність персоналу. Це вказує на необхідність удосконалення програм утримання та мотивації працівників.

Продуктивність праці зростала значно швидше, ніж чисельність персоналу. Середньорічний виробіток одного працівника збільшився на 65,8% у 2024 р., середньоденний та середньогодинний виробіток робітника також демонструють високі темпи приросту. Це свідчить про ефективне використання робочої сили та можливості оптимізації процесів для підвищення результативності.

Загальний фонд оплати праці виріс майже вдвічі за три роки, основна та додаткова заробітна плата зросли пропорційно до продуктивності праці, заохочувальні виплати збільшилися більш динамічно, що підвищує мотивацію персоналу. Водночас частина додаткових виплат росте повільніше, що потребує системного підходу до стимулювання працівників.

Динаміка HR-метрик свідчить про позитивні тенденції розвитку персоналу та ефективності HR-процесів, проте підвищена плинність кадрів та

нерівномірність витрат на мотиваційні виплати вимагають впровадження системного HR-контролінгу та стратегічного планування чисельності та розвитку персоналу.

Кадровий документообіг є одним із ключових елементів HR-системи, що забезпечує своєчасне оформлення прийому, звільнення, переведення, відпусток та інших кадрових процесів. У ТОВ «Епіцентр К» документообіг ведеться переважно у поєднанні паперових та електронних носіїв. Структура документообігу охоплює стандартні кадрові документи: накази, особові справи, таблиці обліку робочого часу, договори, заяви працівників, довідки для соціальних та фінансових виплат.

Аналіз показав, що існуюча система HR-документації виконує базові функції обліку та контролю, проте має низку обмежень (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13 - Аналіз кадрового документообігу та HR-аналітики ТОВ «Епіцентр К»

Показник	Стан у ТОВ «Епіцентр К»	Позитивні аспекти	Проблемні моменти / обмеження
Форма ведення кадрових документів	Паперові носії + електронні таблиці	Забезпечення базового обліку та контролю	Дублювання даних, підвищений ризик помилок
Типи документів	Накази, договори, особові справи, таблиці, заяви, довідки	Повне покриття основних кадрових процесів	Часткова фрагментація та відсутність єдиної системи
HR-аналітика	Частковий аналіз плинності, продуктивності, витрат на персонал	Виявлення ключових трендів та базова оцінка ефективності	Відсутність інтеграції та автоматизованого збору даних
Кадрове планування	Ведеться вручну	Можливість оперативного реагування	Немає автоматизованого прогнозування потреби у персоналі та ризиків звільнення
Цифровізація HR-процесів	Часткова (електронні таблиці, реєстри)	Прискорює облік та частково аналітику	Відсутність єдиної HRIS-системи, складність підготовки звітів
Контроль та моніторинг	Проводиться щоквартально або за необхідності	Базова оцінка стану кадрових процесів	Обмежена аналітична підтримка стратегічного управління

Щодо HR-аналітики, підприємство здійснює лише частковий аналіз даних щодо плинності кадрів, продуктивності праці та витрат на персонал. Проте ці показники не інтегровані в єдину систему, і їхня обробка потребує значних витрат

часу. Відсутність автоматизованого збору та обробки даних ускладнює стратегічне управління персоналом і прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Дослідження кадрового документообігу та HR-аналітики ТОВ «Епіцентр К» свідчить про наявність базової системи обліку та контролю персоналу, яка забезпечує виконання поточних функцій. Разом із тим фрагментарність даних, низький рівень цифровізації та обмежена аналітична підтримка ускладнюють управлінські рішення і потребують впровадження інтегрованої HR-системи з функціями контролінгу, автоматизації документообігу та аналітики ключових HR-показників.

Основними проблемами та неефективностями HR-системи ТОВ «Епіцентр К» є: фрагментарність HR-процесів, недостатня цифровізація, обмежена аналітична підтримка, нерівномірна мотивація працівників та відсутність системного планування чисельності і розвитку персоналу. Виявлені проблеми підкреслюють необхідність впровадження комплексної системи HR-контролінгу та оптимізації ключових кадрових процесів для підвищення ефективності управління персоналом.

2.4 Оцінка стану HR-контролінгу на ТОВ «Епіцентр К»

Ефективність системи управління персоналом значною мірою залежить від наявності дієвого HR-контролінгу, який забезпечує комплексне планування, моніторинг, аналіз та оцінку кадрових процесів на основі достовірних даних. Для великих торговельно-логістичних компаній, до яких належить ТОВ «Епіцентр К», роль HR-контролінгу особливо зростає, оскільки масштаб діяльності, територіальна розгалуженість та висока динаміка кадрових потоків формують підвищені вимоги до системи кадрового управління.

У сучасних умовах, що характеризуються воєнною нестабільністю,

мобілізаційними процесами та потребою швидкого адаптування бізнесу до зовнішніх викликів, HR-контролінг стає інструментом не лише операційного, а й стратегічного управління. Він дозволяє забезпечити прозорість використання кадрових ресурсів, оптимізувати витрати на персонал, підвищити продуктивність праці та підтримувати збалансованість кадрового потенціалу.

У структурі управління персоналом ТОВ «Епіцентр К» присутні окремі елементи HR-контролінгу, які забезпечують виконання основних функцій – планування кадрових ресурсів, моніторинг HR-процесів, контроль дотримання встановлених нормативів і стандартів, а також аналіз результативності кадрової роботи. Проте ці елементи функціонують здебільшого фрагментарно та не інтегровані в єдину систему стратегічного HR-контролінгу.

1. Планування персоналу. Компанія здійснює базове кадрове планування, яке включає розрахунок потреби в персоналі, формування штатного розпису, прогнозування необхідної чисельності працівників на підставі обсягів товарообігу та сезонності попиту. Однак кадрове планування переважно має оперативний характер і недостатньо спирається на прогностичні HR-моделі, аналіз компетенцій чи сценарне планування. Відсутні інструменти довгострокового HR-планування, що обмежує можливість стратегічного управління кадровими ресурсами в умовах воєнної нестабільності.

2. Моніторинг HR-процесів. ТОВ «Епіцентр К» регулярно відстежує ключові показники, такі як рух персоналу, рівень укомплектованості штатних позицій, відпрацьований час, обсяг фонду оплати праці та показники плинності. Моніторинг здійснюється на основі даних кадрового обліку та бухгалтерської системи. Проте компанія не використовує автоматизовану систему HR-аналітики, а дані зберігаються у різних підсистемах, що ускладнює оперативний доступ до інформації та комплексне оцінювання HR-ситуації.

3. Контроль кадрових процесів. Елементи контролю в HR-сфері представлені переважно у вигляді перевірки дотримання трудового законодавства, відповідності кадрових документів вимогам нормативних актів, контролю за бюджетом оплати праці та внутрішнім аудитом виконання кадрових

процедур. Однак контроль не має чіткої системності та не орієнтований на оцінку ефективності процесів, що знижує його роль у запобіганні ризикам, пов'язаним з кадровими рішеннями.

4. Аналіз HR-показників. Компанія здійснює аналіз окремих HR-метрик: плинності персоналу, продуктивності праці, витрат на персонал та структури фонду оплати праці. Отримані дані використовуються для прийняття окремих управлінських рішень. Проте аналітика не охоплює весь спектр сучасних HR-індикаторів, таких як engagement-індекс, рівень кадрових ризиків, коефіцієнти ефективності навчання (ROI training), оцінка компетенцій чи продуктивності команд. Відсутність візуалізації даних і єдиного аналітичного центру ускладнює використання HR-аналітики як інструмента стратегічного контролінгу.

Оцінку зрілості елементів HR-контролінгу в ТОВ «Епіцентр К» розглянемо на основі даних таблиці 2.14.

Проведена оцінка свідчить, що HR-контролінг у ТОВ «Епіцентр К» перебуває на етапі розвитку, наближеному до середнього рівня зрілості, однак його потенціал використовується лише частково. Компанія має сформовані окремі елементи системи – кадрове планування, моніторинг ключових показників, контроль кадрової документації та аналіз базових HR-метрик. Водночас ці процеси функціонують роз'єднано, що не дозволяє формувати повноцінну аналітичну картину та забезпечувати стратегічне управління персоналом.

Слабкими місцями системи HR-контролінгу є:

- фрагментарність HR-аналітики та відсутність інтегрованої інформаційної системи;
- недостатнє використання сучасних HR-показників і HR-dashboard;
- орієнтація контролю на формальну перевірку, а не на оцінку ефективності;
- низький рівень автоматизації та значні часові втрати на ручну обробку даних;
- відсутність стратегічного HR-планування, моделей прогнозування та аналізу кадрових ризиків.

Таблиця 2.14 - Оцінка зрілості елементів HR-контролінгу в ТОВ «Епіцентр

К»

Елемент HR-контролінгу	Характеристика поточного стану	Рівень зрілості (1–5)	Основні обмеження
Планування персоналу	Є оперативне планування чисельності, ведеться штатний розпис, враховується сезонність	3	Відсутність стратегічного та компетентнісного прогнозування, слабкий аналітичний блок
Моніторинг HR-процесів	Ведеться регулярний облік руху персоналу, фонду оплати праці та відпрацьованого часу	3	Дані розпорошені по підсистемах, відсутня автоматизована HR-аналітика
Контроль HR-процедур	Здійснюється контроль трудового законодавства, документів, бюджету ЗП	2	Недостатня орієнтація на результативність та ризики, контроль має фрагментарний характер
Аналіз HR-показників	Аналізуються плінність, продуктивність, витрати на персонал	3	Не застосовуються сучасні HR-метрики, відсутня візуалізація та інтегрована система управлінської аналітики
HR-звітність	Формується в рамках загальної корпоративної звітності	2	Немає окремого HR-dashboard, звіти не стандартизовані та не прив'язані до KPI
HR-бюджетування	Окремі елементи присутні, контроль ФОП ведеться щомісяця	3	Відсутня система прогнозування витрат, сценарне моделювання, аналіз ROI HR-заходів
Автоматизація HR-процесів	Використовуються базові облікові програми	2	Немає інтегрованої HRMIS, значна частина даних опрацьовується вручну

У сукупності зазначені недоліки знижують точність управлінських рішень, ускладнюють планування ресурсів у динамічному середовищі, особливо з огляду на воєнний стан і мобілізаційні ризики, та стримують підвищення ефективності HR-функції.

Таким чином, ТОВ «Епіцентр К» потребує розробки комплексної системи HR-контролінгу, що включатиме уніфіковану HR-аналітику, автоматизовані інструменти моніторингу, систему KPI, прогнозні моделі та цілісну методологію контролю кадрових процесів. Це створить умови для переходу від операційного управління персоналом до стратегічного, забезпечивши стійкість і адаптивність компанії в умовах сучасних викликів.

Для комплексної оцінки стану HR-контролінгу у ТОВ «Епіцентр К»

важливо проаналізувати якість, повноту та структурованість інформаційно-аналітичної бази, що використовується при ухваленні кадрових рішень. Саме вона визначає можливість здійснення ефективного планування потреб у персоналі, контролю витрат, прогнозування ризиків та оцінювання результативності HR-процесів. У зв'язку з цим доцільно систематизувати ключові джерела даних, визначити рівень їх наповненості та ступінь використання у практиці управління персоналом. Узагальнені результати подано у таблиці 2.15, що дає змогу оцінити сильні та слабкі сторони інформаційної інфраструктури підприємства й окреслити напрями її подальшого вдосконалення.

Проведена оцінка інформаційно-аналітичної бази ТОВ «Епіцентр К» демонструє, що підприємство володіє значними обсягами кадрової, фінансової та організаційної інформації, які можуть стати основою для ефективного HR-контролінгу. Разом із тим, аналіз показує, що наявні дані не інтегровані в єдину аналітичну структуру, а їх опрацювання здійснюється переважно в оперативному, а не стратегічному форматі.

Найвищий рівень забезпеченості (4 бали) спостерігається у сферах кадрового обліку та фінансової інформації, що свідчить про достатню якість первинних даних. Однак відсутність інтеграції між HR- і фінансовими системами значно обмежує можливість комплексного аналізу витрат та ефективності використання персоналу.

Системи обліку робочого часу та HR-метрик характеризуються середнім рівнем зрілості (3 бали), адже вони забезпечують збирання даних, проте не їх повноцінний аналіз. Показники не трансформуються у прогностичні моделі, не використовуються для сценарного планування, що знижує аналітичну цінність інформації.

Найбільш проблемними залишаються напрями, пов'язані з навчанням персоналу, кадровими ризиками та автоматизацією HR-процесів (2 бали). Дані щодо розвитку персоналу не систематизовані та не дозволяють оцінити результативність інвестицій у людський капітал. Інформація про мобілізаційні ризики не включена до HR-аналітики, що в умовах воєнного стану значно

обмежує кадрове планування. Суттєвим стримувальним чинником розвитку HR-контролінгу є низький рівень автоматизації, відсутність єдиної HRMIS та фрагментарність інформаційних потоків.

Таблиця 2.15 - Оцінка інформаційно-аналітичної бази для прийняття HR-рішень у ТОВ «Епіцентр К»

Компонент інформаційно-аналітичної бази	Характеристика теперішнього стану	Рівень забезпеченості (1–5)	Виявлені проблеми
Кадровий облік та документообіг	Ведеться коректно, дані достовірні; поєднання електронних і паперових документів	4	Фрагментарність, частина документів не інтегрована в єдину систему
Фінансово-облікові дані	Дані детальні, систематичні, ведуться в окремій бухгалтерській системі	4	Відсутня інтеграція з HR-даними, немає можливості комплексного аналізу «витрати–ефективність»
Системи обліку графіків та робочого часу	Програмні рішення функціонують стабільно, збирають значний масив даних	3	Аналіз мінімальний, дані не використовуються для прогнозування та моделювання робочих навантажень
HR-метрики та статистичні показники	Збираються базові: плинність, чисельність, рух кадрів, продуктивність	3	Відсутність розширеної аналітики, KPI, HR-dashboard, недостатня структурованість
Дані про навчання та розвиток персоналу	Збираються окремими підрозділами, без централізації	2	Немає оцінки ефективності навчання, відсутній журнальний контроль і персональні траєкторії розвитку
Аналітика кадрових ризиків (мобілізація, дефіцит кадрів)	Облік ведеться, але дані не інтегровані у HR-аналітику	2	Відсутнє прогнозування кадрових ризиків, незбалансована інформаційна база
Інформаційні технології та автоматизація (HRMIS)	Використовуються окремі несинхронізовані програми	2	Немає єдиної автоматизованої системи, значна частина інформації опрацьовується вручну

Отже, існуюча інформаційно-аналітична база ТОВ «Епіцентр К» є достатньою за обсягом, але недостатньо структурованою, взаємопов'язаною та аналітично опрацьованою. Це обґрунтовує необхідність упровадження інтегрованої системи HR-аналітики, розвитку інструментів прогнозування та

підвищення рівня цифровізації HR-процесів. На основі таких змін компанія зможе перейти до повноцінного стратегічного HR-контролінгу, що є критично важливим у сучасних умовах турбулентності та дефіциту кваліфікованого персоналу.

Ефективність системи HR-контролінгу на підприємстві значною мірою залежить від того, які інструменти використовуються для планування, контролю та аналізу кадрових процесів. У ТОВ «Епіцентр К» сформовано певний набір управлінських і аналітичних механізмів, що забезпечують моніторинг чисельності персоналу, витрат на оплату праці, результативності працівників та дотримання трудової дисципліни. Поряд із цим існує низка обмежень, пов'язаних із недостатньою інтегрованістю інструментів, нерівномірністю їх застосування в різних структурних підрозділах, а також відсутністю комплексної аналітичної системи оцінки ефективності HR-процесів.

Для більш чіткої оцінки застосовуваних на підприємстві підходів, у таблиці 2.16 систематизовано ключові інструменти HR-контролінгу, їх функціональне призначення, рівень використання та основні недоліки. Така деталізація дає змогу визначити, наскільки повно існуюча система відповідає сучасним вимогам HR-аналітики та де саме виникають прогалини, які стримують підвищення ефективності управління персоналом.

Аналіз інструментів HR-контролінгу в ТОВ «Епіцентр К» показав, що підприємство використовує базові механізми управління персоналом, які забезпечують оперативний контроль і часткову аналітику. Основні застосовувані інструменти — KPI, HR-звіти, бюджетування персоналу, системи обліку робочого часу, оцінювання персоналу та програми мотивації — виконують функції моніторингу, оцінки результативності та контролю трудової дисципліни.

Разом із тим, проведений аналіз виявив низку суттєвих обмежень:

1. Фрагментарність використання інструментів. KPI та HR-звіти застосовуються переважно на рівні окремих підрозділів і не інтегровані у єдину систему, що ускладнює комплексну оцінку ефективності персоналу.

2. Обмежена аналітична складова. Дані HR-звітів і систем контролю робочого часу не використовуються для прогнозування, сценарного планування

та оцінки ROI HR-ініціатив.

Таблиця 2.16 - Інструменти, які фактично застосовуються у сфері HR-контролінгу ТОВ «Епіцентр К»

Інструмент	Зміст та функціональне призначення	Рівень використання на підприємстві	Недоліки та обмеження застосування
КРІ (ключові показники ефективності)	Оцінка результативності працівників, відділів і підрозділів; контроль виконання планів, норм виробітку та обсягів продажів	Використовуються на рівні підрозділів і окремих працівників, переважно в комерційному та операційному напрямках	КРІ не охоплюють розвиток персоналу, компетентності, HR-процеси; відсутня інтегрована система балансу показників
HR-звіти	Фіксація чисельності, руху кадрів, лікарняних, відпусток, ФОП, показників плинності	Регулярно використовуються для поточного контролю та подання у центральний офіс	Низька аналітична цінність: дані не використовуються для прогнозування, моделювання та прийняття стратегічних рішень
Бюджетування персоналу	Планування витрат на оплату праці, премії, соціальні програми, навчання та розвиток	Формується щорічно; використовується як кошторис витрат	Відсутня оцінка ефективності HR-витрат (ROI навчання, окупність програм розвитку); слабкий зв'язок бюджету з КРІ
Оцінювання персоналу (атестація, щорічні оцінки)	Визначення рівня компетентності, відповідності посаді, результатів діяльності	Застосовується вибірково, залежно від підрозділу	Не стандартизована система, відсутня інтегрованість з навчанням і кадровим резервом
Системи контролю робочого часу (СКУД)	Фіксація відвідуваності, обліку робочого часу, запізень, понаднормових	Активно використовуються у всіх підрозділах	Дані не аналізуються в комплексі з продуктивністю та якістю роботи
Програми мотивації та преміювання	Застосування премій, бонусів, стимулювання досягнення результатів	Використовуються постійно	Відсутній механізм оцінки ефективності мотиваційних програм і їхнього впливу на продуктивність

1. Недостатній зв'язок між інструментами. Бюджетування персоналу не інтегровано з КРІ та програмами мотивації, що унеможлиблює оцінку ефективності витрат на персонал.

2. Обмежена стратегічна орієнтація. Більшість інструментів орієнтовані на операційне управління і не враховують довгострокові потреби у розвитку

компетенцій, формування кадрового резерву та управління ризиками, включно з мобілізаційними.

Отже, наявні інструменти HR-контролінгу дозволяють компанії здійснювати базовий контроль і підтримувати поточну кадрову діяльність, але не забезпечують комплексного стратегічного управління персоналом. Для підвищення ефективності HR-функції ТОВ «Епіцентр К» необхідно:

- інтегрувати KPI, звітність і бюджетування у єдину HR-аналітичну систему;
- впровадити сучасні HR-метрики та HR-dashboard для моніторингу ключових показників;
- поєднати аналітичні дані з прогнозуванням кадрових потреб і оцінкою ризиків;
- підвищити автоматизацію процесів для зменшення ручної обробки інформації та прискорення прийняття рішень.

Впровадження таких заходів створить умови для формування комплексного HR-контролінгу, що забезпечить стратегічну прозорість, ефективність і адаптивність управління персоналом у динамічних умовах бізнес-середовища.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Епіцентр К» є великою ритейл-компанією з розгалуженою мережею торговельних точок, що здійснює діяльність у сферах будівельних матеріалів, побутової техніки та садового обладнання. Підприємство має чітко структуровану систему управління, яка включає дирекцію, функціональні департаменти та регіональні підрозділи. Кадровий потенціал компанії характеризується високою чисельністю персоналу та наявністю базових HR-процесів, таких як добір, адаптація, навчання, мотивація та оцінка працівників.

Аналіз кадрової політики та процесів управління персоналом показав, що ТОВ «Епіцентр К» володіє усталеними базовими практиками: процедурами

рекрутингу, адаптації та навчання, системою оплати праці та соціальних пільг. Разом із тим виявлено суттєві слабкі сторони, що знижують ефективність HR-функцій: фрагментарність та часткова цифровізація HR-процесів; висока плинність кадрів та нерівномірна мотивація персоналу; обмежене кадрове планування та недостатня аналітична підтримка управлінських рішень.

Дослідження показників плинності кадрів, продуктивності праці та витрат на персонал свідчить про позитивні тенденції: зростання продуктивності перевищує темпи приросту чисельності персоналу, а фонд оплати праці зростає пропорційно до результативності праці. Водночас виявлені проблеми включають: обмежену інтеграцію HR-аналітики, фрагментарність даних кадрового документообігу та відсутність автоматизованого прогнозування кадрових потреб.

Хоча підприємство здійснює елементи планування, моніторингу та аналізу персоналу, наявна система HR-контролінгу носить фрагментарний характер: відсутня комплексність у підходах до збору, обробки та використання HR-даних; недостатній рівень аналітики для стратегічного планування; KPI, HR-звіти та бюджетування персоналу використовуються частково, що обмежує можливості прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

В результаті комплексного аналізу можна констатувати, що основними проблемами HR-системи ТОВ «Епіцентр К» є: відсутність інтегрованої та аналітично орієнтованої системи HR-контролінгу; фрагментарність кадрового документообігу та HR-аналітики; недостатнє стратегічне планування та прогнозування потреб у персоналі; нерівномірна мотивація та стимулювання працівників.

Розділ 2 підтвердив, що ТОВ «Епіцентр К» має базову систему управління персоналом, яка забезпечує операційну діяльність, проте існують суттєві резерви для її вдосконалення через інтеграцію HR-аналітики, цифровізацію процесів та впровадження комплексного HR-контролінгу.

3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ HR-КОНТРОЛІНГУ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

3.1 Проєктування комплексної моделі HR-контролінгу на підприємстві

Розробка ефективної системи HR-контролінгу є ключовим етапом модернізації управління персоналом у сучасних підприємствах, особливо в умовах високої динаміки ринку, воєнного стану та нестабільності трудових ресурсів. На основі проведеного аналізу HR-процесів, існуючих інструментів контролю, кадрової аналітики та інформаційної бази ТОВ «Епіцентр К» виявлено фрагментарність, низьку інтегрованість та недостатню аналітичну глибину управлінських рішень. Це обумовлює необхідність створення комплексної моделі HR-контролінгу, яка дозволить забезпечити системний моніторинг, оцінку та прогнозування кадрових ресурсів підприємства.

Проєктування моделі HR-контролінгу передбачає інтеграцію всіх ключових елементів управління персоналом — планування, моніторингу, контролю, аналізу та прогнозування — у єдину систему, яка забезпечує [22, с. 47]:

- своєчасний та достовірний облік HR-даних;
- комплексну оцінку ефективності HR-процесів і програм мотивації;
- інтеграцію KPI та HR-метрик із фінансовою та операційною аналітикою;
- прогнозування кадрових потреб і управління ризиками, включно з мобілізаційними.

Метою проєктування є створення універсальної, адаптивної та автоматизованої системи HR-контролінгу, яка дозволить ТОВ «Епіцентр К» здійснювати стратегічне управління персоналом, підвищити ефективність використання кадрового потенціалу та забезпечити стабільність бізнесу навіть в умовах зовнішніх потрясінь.

Архітектура системи HR-контролінгу визначає структурну організацію всіх елементів управління персоналом, взаємозв'язок процесів, функцій і ролей у

межах підприємства. Для ТОВ «Епіцентр К» запропонована модель базується на інтеграції планування, моніторингу, контролю та аналітики, що дозволяє забезпечити стратегічну ефективність HR-функції та адаптивність у динамічному бізнес-середовищі.

Для ефективного управління персоналом у сучасних умовах підприємство потребує чітко структурованої системи HR-контролінгу, яка інтегрує ключові процеси, функції та ролі відповідальних осіб. Таблиця 3.1 демонструє архітектуру системи, що включає планування, моніторинг, контроль, аналіз та прийняття управлінських рішень. Вона дозволяє наочно побачити, які процеси формують повний цикл HR-контролінгу, які функції виконуються на кожному етапі та які ролі несуть відповідальність за їх реалізацію [23].

Представлена структуризація дає змогу визначити взаємозв'язки між процесами, оптимізувати функціональні обов'язки, а також забезпечити комплексний підхід до оцінки ефективності HR-процесів у ТОВ «Епіцентр К». Такий підхід є необхідною умовою для переходу від фрагментарного контролю до системного і стратегічного управління персоналом.

Таблиця 3.1- Архітектура системи HR-контролінгу ТОВ «Епіцентр К»

Компонент	Складові / елементи	Функції	Ролі та відповідальність
Планування персоналу	Прогноз чисельності, структури та потреб; плани навчання і розвитку	Прогностична, регулююча, інформаційна	HR-директор: стратегічне планування; HR-аналітик: підготовка прогнозів; Менеджери підрозділів: визначення потреб
Моніторинг HR-показників	Чисельність, рух кадрів, відпрацьований час, KPI	Аналітична, інформаційна	HR-аналітик: збір та обробка даних; Менеджери підрозділів: контроль виконання KPI; Працівники: звітність по власних показниках
Контроль HR-процесів	Дотримання політики, оплата праці, дисципліна, використання ресурсів	Контрольна, регулююча	HR-директор: контроль політики та процедур; Менеджери підрозділів: контроль на рівні підрозділу
Аналіз та оцінка ефективності	Виявлення тенденцій, оцінка програм навчання та мотивації, прогнозування ризиків	Аналітична, прогностична	HR-аналітик: аналіз даних, формування рекомендацій; HR-директор: ухвалення рішень
Прийняття управлінських рішень	Коригування планів, оптимізація витрат, розвиток компетенцій	Регулююча, стратегічна	HR-директор: стратегічні рішення; Менеджери підрозділів: оперативні рішення; Фінансовий відділ: контроль

			витрат
--	--	--	--------

Аналіз архітектури системи HR-контролінгу ТОВ «Епіцентр К» показує, що інтеграція ключових процесів — планування, моніторинг, контроль, аналіз та прийняття управлінських рішень — дозволяє сформувати єдину управлінську платформу для комплексного управління персоналом. Чітко визначені функції кожного процесу забезпечують прозорість, структурованість і послідовність дій, що сприяє ефективності HR-операцій.

Розподіл ролей і відповідальності між HR-директором, HR-аналітиком, менеджерами підрозділів, фінансовим відділом та працівниками гарантує взаємодію всіх елементів системи та зменшує ймовірність дублювання або втрати даних. Це дозволяє підприємству не лише контролювати поточну діяльність, а й здійснювати стратегічне управління кадровим потенціалом, прогнозувати кадрові потреби та оптимізувати витрати на персонал [24].

Разом із тим, ефективність архітектури залежить від її практичної реалізації та впровадження інтегрованих інформаційних систем HRMIS, що забезпечать централізований збір, обробку та аналіз даних. Впровадження такої архітектури створює умови для формування повноцінного HR-контролінгу, який здатен підвищити продуктивність праці, знизити кадрові ризики та забезпечити адаптивність компанії до зовнішніх і внутрішніх змін.

Для ефективного функціонування системи HR-контролінгу необхідно чітко визначити ключові процеси управління персоналом, що підлягають регулярному моніторингу та оцінці. Представлена таблиця 3.2 систематизує основні HR-процеси ТОВ «Епіцентр К», показники контролінгу, відповідальних осіб та цілі контролю. Такий підхід дозволяє створити прозору та структуровану систему управління персоналом, забезпечити своєчасне виявлення проблем, оперативне прийняття управлінських рішень та підвищення ефективності HR-функцій.

Систематизація процесів, показників та ролей є важливою передумовою для переходу від фрагментарного контролю до комплексного HR-контролінгу, що

забезпечує стратегічну прозорість, прогнозованість та адаптивність управління кадровими ресурсами [25. с. 166].

Таблиця 3.2 - Ключові HR-процеси та показники контролінгу ТОВ «Епіцентр К»

HR-процес	Основні показники контролінгу (HR-метрики)	Ролі та відповідальність	Ціль контролю
Кадрове планування та управління чисельністю персоналу	Середньооблікова чисельність, коефіцієнт обороту кадрів, прогноз потреби у персоналі	HR-директор: стратегічне планування; HR-аналітик: підготовка прогнозів; Менеджери підрозділів: визначення потреб	Забезпечення оптимальної чисельності та структури персоналу
Підбір і адаптація персоналу	Кількість вакансій, час закриття вакансії, рівень адаптації нових працівників	HR-менеджер: рекрутинг та адаптація; Менеджери підрозділів: супровід нових працівників	Підвищення ефективності підбору та швидкої інтеграції персоналу
Мотивація та управління оплатою праці	Виконання KPI, рівень виконання планів продажів, середній рівень оплати, премії, плинність через незадоволеність	HR-директор: розробка політики мотивації; Менеджери підрозділів: контроль KPI; Фінансовий відділ: контроль ФОП	Забезпечення продуктивності та задоволеності працівників
Навчання, розвиток та оцінка персоналу	Кількість навчальних годин, результативність тренінгів, оцінка компетенцій, участь у програмах розвитку	HR-аналітик: оцінка результатів навчання; Менеджери підрозділів: планування розвитку; Працівники: участь у програмах	Підвищення професійного рівня та компетентності персоналу
Управління кадровими ризиками	Плинність кадрів, причинність звільнень, ризики мобілізації, кількість дисциплінарних випадків	HR-директор: управління ризиками; Менеджери підрозділів: контроль дисципліни; HR-аналітик: аналіз ризиків	Мінімізація кадрових ризиків та забезпечення стабільності персоналу
HR-аналітика та звітність	Кількість і точність HR-звітів, своєчасність подання даних, інтеграція HR-даних з фінансовою аналітикою	HR-аналітик: підготовка та аналіз звітів; HR-директор: прийняття рішень	Забезпечення достовірної інформаційної бази для управлінських рішень

Аналіз ключових HR-процесів, що підлягають контролінгу у ТОВ «Епіцентр К», дозволяє зробити такі висновки:

1. Комплексний підхід до контролю: визначення процесів, метрик та відповідальних осіб забезпечує системність і прозорість управління персоналом.
2. Аналітичне підґрунтя для управлінських рішень: використання HR-метрик дозволяє оцінювати ефективність підбору, адаптації, мотивації, навчання

та розвитку персоналу, а також прогнозувати кадрові потреби.

3. Розподіл ролей і відповідальності: чітке визначення ролей HR-директора, HR-аналітика, менеджерів підрозділів, фінансового відділу та працівників забезпечує ефективну взаємодію та запобігає дублюванню функцій.

4. Стратегічна значущість процесів: контроль ключових HR-процесів дозволяє не лише вирішувати оперативні завдання, а й підвищувати продуктивність, знижувати кадрові ризики та забезпечувати адаптивність компанії в умовах зовнішніх і внутрішніх змін.

Отже, система контролю за ключовими HR-процесами є основою для формування повноцінного HR-контролінгу, що інтегрує аналітику, планування та управління персоналом у єдину стратегічну систему.

Для забезпечення ефективного HR-контролінгу критично важливим є організоване та прозоре переміщення інформації про персонал між підрозділами та управлінськими ланками підприємства. Логічна схема руху HR-інформації дозволяє систематизувати збір, обробку та передачу даних, визначити відповідальних за кожен етап та забезпечити своєчасне прийняття рішень на основі достовірної інформації [26, с. 223].

У ТОВ «Епіцентр К» рух HR-інформації можна представити у вигляді логічної схеми, яка охоплює такі етапи (рисунок 3.1):

Аналіз логічної схеми руху HR-інформації в ТОВ «Епіцентр К» дозволяє зробити кілька важливих висновків:

1. Цілісність і послідовність процесів: інформаційний потік охоплює всі ключові етапи — від збору даних у підрозділах до прийняття управлінських рішень, що забезпечує системність та прозорість HR-контролінгу.

2. Чітке визначення ролей і відповідальності: кожен етап супроводжується конкретними виконавцями — менеджерами підрозділів, HR-аналітиком, HR-директором та фінансовим відділом, що підвищує оперативність обробки даних і зменшує ризик втрати або дублювання інформації.

3. Підтримка управлінських рішень: інтеграція первинних даних, аналітики та прогнозів дозволяє керівництву приймати обґрунтовані оперативні

та стратегічні рішення щодо персоналу, оцінювати ефективність HR-програм і планувати кадрові ресурси.

4. Прозорість та адаптивність системи: логічна схема забезпечує своєчасний облік і контроль ключових показників HR, що дозволяє швидко реагувати на кадрові ризики, зокрема пов'язані з мобілізаційними процесами та іншими зовнішніми факторами.



Рисунок 3.1 - Логічна схема руху HR-інформації ТОВ «Епіцентр К»

Отже, побудова логічної схеми руху HR-інформації є необхідною умовою для формування ефективного та комплексного HR-контролінгу в ТОВ «Епіцентр К», що забезпечує цілісність, прозорість і стратегічну результативність управління персоналом.

3.2 Формування аналітичної та інформаційної бази HR-контролінгу на ТОВ «Епіцентр К»

Ефективний HR-контролінг неможливий без створення надійної аналітичної та інформаційної бази, яка забезпечує своєчасний збір, обробку та аналіз даних про персонал. У сучасних умовах динамічного розвитку бізнесу, нестабільності ринку та мобілізаційних процесів особливо важливо мати централізовану систему збереження та обробки HR-інформації, що дозволяє забезпечити прозорість, достовірність та інтегрованість кадрових даних.

Формування аналітичної бази HR-контролінгу включає [27, с. 75]:

- визначення ключових показників ефективності персоналу (HR-метрик) та системи їхнього обліку;
- розробку структурованих форм збору первинних HR-даних;
- інтеграцію інформаційних потоків між підрозділами та керівництвом підприємства;
- створення аналітичних інструментів для оцінки ефективності, прогнозування кадрових потреб та підтримки управлінських рішень.

Ця база забезпечує оперативне та стратегічне управління персоналом, дозволяє оцінювати ефективність HR-процесів, виявляти проблеми на ранніх етапах та приймати обґрунтовані управлінські рішення. У наступних підрозділах будуть розглянуті основні елементи аналітичної та інформаційної бази HR-контролінгу ТОВ «Епіцентр К», включаючи джерела даних, форми звітності та механізми обробки інформації.

Ефективний HR-контролінг ґрунтується на наявності чіткої та структурованої аналітичної і інформаційної бази, що забезпечує своєчасний збір, систематизацію, обробку та аналіз даних про персонал. Представлена таблиця 3.3 відображає основні компоненти цієї бази в ТОВ «Епіцентр К», включаючи джерела інформації, типи HR-даних, відповідальних осіб та призначення кожного елементу.

Формування такої бази дозволяє забезпечити прозорість кадрових процесів, контроль за виконанням HR-процедур та планування ресурсів, а також створює умови для інтеграції HR-аналітики з фінансовими та операційними показниками підприємства. Наявність системного підходу до збору та обробки даних підвищує оперативність управлінських рішень, забезпечує прогнозованість і дозволяє ефективно реагувати на зовнішні та внутрішні зміни, включаючи мобілізаційні ризики [28, с. 94].

Таблиця 3.3 - Аналітична та інформаційна база HR-контролінгу ТОВ «Епіцентр К»

Компонент бази	Джерела та види інформації	Відповідальні особи	Призначення / використання
Первинні HR-дані	Чисельність персоналу, штатний розклад, відпустки, лікарняні, відвідуваність	Менеджери підрозділів, HR-менеджери	Формування достовірної інформації про стан персоналу
HR-метрики	Плинність кадрів, коефіцієнт обороту, середня тривалість роботи, продуктивність праці, виконання KPI	HR-аналітик, HR-директор	Оцінка ефективності HR-процесів та продуктивності працівників
Фінансові дані щодо персоналу	Фонд оплати праці, премії, надбавки, витрати на навчання та розвиток	HR-аналітик, фінансовий відділ	Контроль витрат на персонал та інтеграція з фінансовою аналітикою
Аналітичні звіти та дашборди	Регулярні звіти, графіки, інтегровані дашборди HRMIS	HR-аналітик	Підтримка управлінських рішень та стратегічне планування
Інформація про розвиток та навчання персоналу	Тренінги, програми розвитку, оцінка компетенцій	HR-аналітик, менеджери підрозділів	Планування кар'єрного росту та підвищення кваліфікації персоналу
Ризикові HR-дані	Причини звільнень, мобілізаційні ризики, дисциплінарні випадки	HR-директор, HR-аналітик, менеджери підрозділів	Прогнозування кадрових ризиків і запобігання негативним наслідкам

Аналіз аналітичної та інформаційної бази HR-контролінгу в ТОВ «Епіцентр К» дозволяє зробити наступні висновки:

1. Структурованість даних: база включає як первинні HR-дані, так і фінансові показники, аналітичні звіти, метрики продуктивності та дані про розвиток персоналу, що забезпечує комплексний підхід до контролю HR-процесів.

2. Чітке розмежування ролей та відповідальності: визначені виконавці на кожному етапі збору та обробки інформації — менеджери підрозділів, HR-аналітик, HR-директор, фінансовий відділ — що підвищує точність і достовірність даних.

3. Підтримка управлінських рішень: наявність аналітичної бази дозволяє своєчасно оцінювати ефективність HR-процесів, прогнозувати потреби в персоналі, контролювати витрати на персонал та запобігати кадровим ризикам.

4. Стратегічне значення: формування централізованої аналітичної бази є ключовою умовою для переходу до повноцінного HR-контролінгу, який інтегрує планування, моніторинг, аналіз і прийняття рішень, підвищуючи продуктивність, адаптивність і стабільність компанії.

Ефективний HR-контролінг передбачає наявність системи аналітики та звітності, яка забезпечує своєчасний збір, обробку, аналіз та подання інформації про персонал керівництву підприємства. Відсутність чітко структурованої HR-аналітики ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень, знижує оперативність реагування на кадрові ризики та негативно впливає на ефективність кадрової політики.

Розробка структури HR-аналітики та звітності на ТОВ «Епіцентр К» включає кілька ключових компонентів (рисунок 3.2).

Розроблена структура HR-аналітики та звітності забезпечує:

- прозорість кадрових процесів;
- достовірність і своєчасність даних;
- ефективну підтримку оперативних та стратегічних управлінських рішень;
- можливість прогнозування кадрових потреб та оптимізації ресурсів.

Впровадження системної HR-аналітики та звітності є ключовою передумовою для формування повноцінного HR-контролінгу, який дозволяє інтегрувати планування, моніторинг, аналіз та управлінські рішення в єдину ефективну систему управління персоналом на підприємстві.

Автоматизація HR-контролінгу є ключовим елементом сучасного управління персоналом, оскільки дозволяє значно підвищити швидкість, точність

і прозорість обробки HR-даних.



Рисунок 3.2 - Структура HR-аналітики та звітності

Для ефективного функціонування системи контролю необхідно обрати програмні рішення, які забезпечують інтеграцію процесів, аналітичну підтримку та централізоване зберігання інформації [29, с. 7].

Представлена таблиця 3.4 демонструє порівняння трьох основних типів програмних рішень: HRIS, BI-аналітика та ERP-модулі, з урахуванням їхніх функцій, переваг та доцільності впровадження для ТОВ «Епіцентр К». Таке порівняння дозволяє визначити оптимальні інструменти для автоматизації HR-

процесів, формування аналітичної бази та забезпечення оперативного та стратегічного контролю за персоналом.

Таблиця 3.4 - Порівняння програмних рішень для автоматизації HR-контролінгу

Тип рішення	Основні функції	Доцільність для ТОВ «Епіцентр К»
HRIS (Human Resource Information System)	Облік персоналу, штатний розклад, відпустки, лікарняні, робочий час, формування звітів	Висока: забезпечує базовий контроль HR-процесів і створення аналітичної бази
BI-аналітика (Business Intelligence)	Візуалізація HR-метрик, інтеграція HR і фінансових даних, дашборди, прогнозування	Висока: дозволяє прогнозувати потреби в персоналі, оцінювати ефективність HR-програм
ERP-модулі з управління персоналом	Інтеграція HR, фінансових і виробничих даних, планування і бюджетування витрат на персонал	Висока: дозволяє інтегрувати HR-контролінг із загальною системою управління підприємством, особливо для великого бізнесу

Аналіз порівняння програмних рішень для автоматизації HR-контролінгу дозволяє зробити такі висновки:

1. HRIS-системи забезпечують централізацію даних про персонал, облік робочого часу та формування базових HR-звітів, що є необхідним для ведення оперативного контролю кадрових процесів.

2. BI-аналітика дозволяє глибоко аналізувати HR-метрики, інтегрувати HR-дані з фінансовими показниками та візуалізувати ключові показники, що підвищує ефективність прогнозування та стратегічного планування.

3. ERP-модулі забезпечують комплексну автоматизацію, інтегруючи HR-процеси з фінансовими та виробничими, що особливо важливо для масштабних компаній з великим кадровим потенціалом.

4. Оптимальне рішення для ТОВ «Епіцентр К» передбачає комбіноване використання HRIS та BI-аналітики, що дозволяє поєднати централізований облік, аналітичну підтримку та інтеграцію з фінансовими показниками для ефективного HR-контролінгу.

Отже, впровадження автоматизованих рішень є ключовим чинником формування сучасної системи HR-контролінгу, що забезпечує прозорість,

оперативність та стратегічну результативність управління персоналом на підприємстві.

Для досягнення максимальної ефективності HR-контролінгу критично важливим є його інтегрування з іншими системами управління підприємством, зокрема фінансовими, операційними та стратегічними системами. Така інтеграція забезпечує комплексний підхід до управління ресурсами, дозволяє пов'язати HR-метрики з результатами діяльності підприємства та підвищує оперативність прийняття рішень.

Основні напрямки інтеграції включають (рисунок 3.3).



Рисунок 3.3 - Інтеграція HR-контролінгу з управлінськими, фінансовими та операційними системами підприємства

Інтеграція HR-контролінгу з іншими системами підприємства дозволяє ТОВ «Епіцентр К»:

- забезпечити цілісність даних і прозорість кадрових процесів;
- підвищити точність управлінських рішень;
- оптимізувати витрати на персонал та ефективність його використання;
- оперативно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, включаючи мобілізаційні та кризові ситуації.

Таким чином, інтеграція HR-контролінгу з управлінськими, фінансовими та операційними системами є ключовим елементом формування сучасної та ефективної системи управління персоналом, що забезпечує стратегічну та операційну результативність діяльності підприємства.

3.3 Підвищення ефективності HR-процесів ТОВ «Епіцентр К» на основі контролінгу та їх економічне обґрунтування

В умовах динамічних змін бізнес-середовища та зростання вимог до результативності персоналу питання підвищення ефективності HR-процесів набуває стратегічного значення для ТОВ «Епіцентр К». Оскільки підприємство функціонує у масштабному й конкурентному ритейл-сегменті, ефективність кадрового управління безпосередньо впливає на операційну діяльність, рівень сервісу, фінансові результати та стійкість бізнес-моделі. Наявні кадрові процеси підприємства мають значний потенціал для вдосконалення, що підтверджується виявленими проблемами: фрагментарністю аналітики, відсутністю єдиного інформаційного HR-контур, недостатнім рівнем моніторингу показників продуктивності та надмірною трудомісткістю окремих процедур.

Запровадження системи HR-контролінгу забезпечує нову якість управління персоналом, дозволяючи перейти від інтуїтивного або реактивного підходу до системно-аналітичного управління на основі даних. Контролінг у сфері HR

формує інструментарій планування, моніторингу, оцінювання та оптимізації кадрових процесів, що дає змогу мінімізувати витрати, підвищити продуктивність праці, скоротити плинність кадрів та забезпечити стратегічну відповідність потреб підприємства кадровим ресурсам [30, с. 244].

Оптимізація ключових HR-процесів у ТОВ «Епіцентр К» повинна розглядатися у тісному взаємозв'язку з формуванням та впровадженням системи HR-контролінгу, оскільки саме контролінг створює інструментальну основу для вимірювання ефективності, виявлення відхилень, управління ризиками та прийняття обґрунтованих рішень щодо персоналу. У сучасних умовах структурних трансформацій ринку праці, дефіциту кваліфікованих кадрів, мобілізаційних ризиків і зростання конкуренції за робочу силу, HR-контролінг стає ключовим механізмом забезпечення стабільності й результативності кадрової системи підприємства.

Передусім модернізації потребує процес рекрутингу, де відсутність деталізованих метрик, недостатня аналітика й фрагментарність інформаційних потоків призводять до збільшення циклу закриття вакансій та зниження якості добору. У цьому контексті HR-контролінг виконує функцію систематичного моніторингу таких показників, як *time-to-hire*, *cost-per-hire*, конверсія кандидатів і ефективність каналів пошуку. KPI добору, інтегровані в HRIS та BI-системи, дозволять автоматизувати процес прийняття рішень і формувати кадровий резерв на основі даних, а не інтуїтивних оцінок. Оптимізація рекрутингу на основі контролінгу передбачає впровадження ATS-систем, прозорих профілів компетенцій і цифрових інструментів оцінювання кандидатів [31].

Важливим напрямом вдосконалення є підвищення результативності адаптації, яка наразі має обмежену аналітичну підтримку та не забезпечує достатнього рівня прогнозування ризику звільнення новачків. HR-контролінг дозволить відстежувати показники успішності адаптації (*first-month performance*, *retention 90 days*, швидкість виходу на продуктивність), формувати індивідуальні карти адаптації та інтегрувати чек-листи у HRIS. Таким чином, оптимізація процесу «onboarding» стане не лише організаційним удосконаленням, а й

елементом системної аналітики, що зменшить ранню плинність.

Оптимізація системи навчання та розвитку персоналу можлива лише за умови впровадження контролінгових механізмів оцінки ефективності тренінгів, ROI навчання та відповідності компетенцій стратегічним потребам компанії. Використання LMS-платформи, підтриманої HR-контролінгом, дозволить формувати матриці компетенцій, відстежувати прогрес кожного працівника, аналізувати інвестиції в навчання й прогнозувати кадрові потреби. Це перетворює систему розвитку на керовану та вимірювану підсистему підприємства [32, с. 507].

Процес оцінювання персоналу згідно з принципами HR-контролінгу має ґрунтуватися на вимірюваних показниках результативності (KPI, OKR, performance review, оцінка 360°). Впровадження контрольних точок, регулярного моніторингу динаміки продуктивності, порівняльного аналізу між підрозділами та інтеграції даних у BI-інструментарій дозволяє виявляти приховані резерви підвищення ефективності персоналу та зменшувати управлінські ризики.

Важливу роль відіграє система мотивації, яка має бути інтегрована зі стратегічними цілями через контролінгові механізми: аналіз витрат на мотивацію, ефективність бонусних програм, вплив матеріальних і нематеріальних стимулів на продуктивність, рівень залученості та задоволеності персоналу. HR-контролінг дозволяє визначити, які мотиваційні інструменти забезпечують максимальний ефект при мінімальних витратах, та налаштовувати гнучкі моделі винагород на основі аналізу реальних даних.

У комплексі оптимізація рекрутингу, адаптації, навчання, оцінки та мотивації, поєднана з контролінговим підходом, формує єдину інформаційно-аналітичну систему, яка забезпечує прозорість HR-процесів, підвищує прогнозованість кадрових рішень, знижує ресурсоемність HR-операцій та сприяє зміцненню кадрової стійкості підприємства. Такий підхід створює фундамент для формування високоефективної, гнучкої та стратегічно орієнтованої системи управління персоналом ТОВ «Епіцентр К».

Оптимізація HR-процесів у ТОВ «Епіцентр К» є ключовою умовою

підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнної економіки, високої кадрової турбулентності та необхідності швидкої адаптації до зміни ринкової кон'юнктури. Однак підвищення ефективності роботи з персоналом можливе лише за умови системного впровадження HR-контролінгу, який забезпечує не лише вимірювання результативності, але й створення інформаційної основи для прогнозування, планування та управління людським капіталом. У цьому контексті оптимізація рекрутингу, адаптації, навчання, оцінювання та мотивації має здійснюватися інтегровано із запровадженням аналітичних інструментів, контрольних показників та цифрових технологій.

Представлена таблиця 3.5 узагальнює ключові проблеми HR-процесів ТОВ «Епіцентр К», пропонує конкретні напрями їх удосконалення та демонструє, які саме інструменти HR-контролінгу доцільно інтегрувати в систему управління персоналом для забезпечення високої результативності та кадрової стійкості підприємства.

Таблиця 3.5 відображає комплексне бачення оптимізації HR-процесів ТОВ «Епіцентр К» через призму HR-контролінгу, що дає змогу визначити взаємозв'язки між діючими проблемами, інструментами аналітики та очікуваними ефектами. У контексті процесу рекрутингу ключовою проблемою є низький рівень аналітичної підтримки та довготривалий цикл найму, що особливо актуально в умовах дефіциту робочої сили та мобілізаційних ризиків. Запровадження ATS, чітких профілів компетенцій та HR-аналітики дозволить підвищити якість добору, скоротити час закриття вакансій і зменшити витрати підприємства на пошук персоналу. Контролінгові показники time-to-hire, cost-per-hire та ефективність каналів дадуть можливість здійснювати оперативний моніторинг рекрутингової діяльності.

Процес адаптації у підприємства також потребує модернізації — насамперед через відсутність інформаційних потоків, що дозволяють оцінити швидкість виходу працівників на продуктивність та ризики ранніх звільнень. Інтеграція LMS-систем, адаптаційних карт і контрольних показників retention 90 days та time-to-productivity дозволить скоротити плинність і підвищити

стабільність кадрового складу.

Таблиця 3.5 - Оптимізація HR-процесів ТОВ «Епіцентр К» на основі HR-контролінгу

HR-процес	Проблеми та обмеження чинної системи	Заходи оптимізації	Інструменти HR-контролінгу	Очікувані результати
Рекрутинг	Тривалий час закриття вакансій; слабка аналітика каналів; висока конкуренція на ринку праці; ризики мобілізації	Запровадження ATS, оновлення профілів компетенцій, розширення каналів пошуку	Time-to-hire, Cost-per-hire, funnel-аналітика, ефективність каналів	Скорочення періоду найму на 20–30%; зростання якості добору; зменшення витрат
Адаптація персоналу	Нерівномірність якості адаптації; відсутність вимірювання швидкості виходу на продуктивність; висока плинність у перші 90 днів	Впровадження адаптаційних карт, наставництва, LMS-модулів onboarding	Retention 90 days, time-to-productivity, оцінка адаптаційного прогресу	Зменшення ранньої плинності на 15–20%; швидша адаптація
Навчання та розвиток	Низька системність; відсутність ROI-навіть; фрагментарне планування; дефіцит цифрових інструментів	Впровадження LMS, матриць компетенцій, персональних планів розвитку	ROI навчання, coverage rate, training efficiency, відповідність компетенцій	Підвищення кваліфікації; економія ресурсів; скорочення розривів компетенцій
Оцінювання персоналу	Формальність оцінювання; слабкий зв'язок з KPI; відсутність порівняльної аналітики	Впровадження KPI та OKR, оцінка 360°, цифрові performance-review	Індивідуальні KPI, індекс результативності, порівняльні метрики підрозділів	Підвищення продуктивності; краща диференціація персоналу
Мотивація та винагорода	Непрозорість прив'язки оплати до результатів; слабка система нематеріальної мотивації; нерівномірність стимулювання	Модернізація бонусних програм, гейміфікація, розвиток non-financial стимулів	Аналіз витрат на мотивацію, engagement index, productivity-to-cost ratio	Зростання залученості на 10–15%; підвищення ефективності фонду оплати
Управління кадровими ризиками	Ризики мобілізації, дефіциту кадрів, високої плинності у воєнний час	Резервування критичних посад, сценарне HR-планування	HR-risk matrix, карти резервування, risk scoring	Підвищення кадрової стійкості підприємства

У сфері навчання та розвитку основним викликом є недостатня прозорість інвестицій у навчання та відсутність оцінки їх ефективності. Впровадження

матриць компетенцій, індивідуальних планів розвитку та LMS забезпечить можливість розрахунку ROI навчання, що перетворює систему розвитку персоналу на об'єкт контролінгового управління.

Система оцінювання персоналу поки що не має достатнього зв'язку з результативністю роботи співробітників та KPI підрозділів. Запровадження OKR, performance review та оцінки 360° дасть змогу формувати збалансовану систему показників, що дозволяє порівнювати результативність між працівниками, виявляти резерви продуктивності та приймати обґрунтовані кадрові рішення.

Мотиваційна система також потребує підсилення аналітикою — зокрема через недостатню прозорість прив'язки винагороди до результатів праці. Контролінгові метрики, такі як engagement index та productivity-to-cost ratio, дозволяють оптимізувати бюджет стимулювання, підвищити рівень залученості, а також визначити ефективні та неефективні інструменти винагороди [33, с. 517].

Окрему увагу заслуговує управління кадровими ризиками, що має стратегічне значення в умовах війни. Застосування risk scoring, матриць HR-ризиків та резервування критично важливих посад дозволить посилити стійкість підприємства та мінімізувати ризики кадрових провалів.

Таким чином, таблиця 3.5 демонструє, що впровадження HR-контролінгу створює системну основу для модернізації HR-процесів, дозволяє підвищити прозорість управлінських рішень, забезпечити ресурсну економію та сформувати збалансовану й стійку систему управління людським капіталом ТОВ «Епіцентр К».

Удосконалення процесу бюджетування персоналу на ТОВ «Епіцентр К» неможливе без структурованої системи контролінгу, яка забезпечує постійний аналіз фактичних витрат, порівняння їх із плановими показниками та виявлення джерел відхилень. В межах HR-контролінгу формується багаторівнева модель планування: від прогнозу необхідної чисельності персоналу на основі операційних навантажень — до розрахунку повної вартості працівника (Total Cost of Workforce), включаючи прямі та непрямі витрати.

Ключовим завданням є перехід від реактивного бюджетування (коли

витрати фіксуються постфактум) до проактивного підходу, що дозволяє прогнозувати кадрові потреби в розрізі структурних підрозділів, сезонних піків, розширення мережі чи змін у бізнес-моделі. Використання інструментів HR-аналітики, BI-панелей, моделей машинного прогнозування та інтегрованих HRIS/ERP-систем забезпечує підвищення точності прогнозів, скорочення дефіциту персоналу та мінімізацію надлишкової чисельності.

Завдяки контролінгу «Епіцентр К» отримує можливість будувати сценарні моделі потреб у персоналі — оптимістичні, базові та песимістичні. Це дозволяє фінансовим, операційним та HR-підрозділам синхронізувати свої рішення, усуваючи ризики незбалансованих бюджетів і кадрових диспропорцій. Крім того, удосконалене бюджетування персоналу сприяє підвищенню прозорості витрат на навчання, адаптацію, утримання та розвиток працівників, забезпечуючи кращий розподіл ресурсів між напрямками, що генерують максимальну додану вартість.

Таким чином, поєднання HR-контролінгу, методів аналітичного прогнозування та інтегрованих інформаційних систем формує надійне підґрунтя для оптимізації управління витратами на персонал та забезпечення стратегічної стійкості ТОВ «Епіцентр К» у довгостроковій перспективі.

Нижче представлена узагальнена таблиця 3.6, яка демонструє розрахунок економічного ефекту впровадження HR-контролінгу для ТОВ «Епіцентр К» на основі фактичних даних за 2024 рік. Таблиця об'єднує ключові показники діяльності компанії, такі як чисельність персоналу, фонд оплати праці, продуктивність праці, а також розрахунки економічного ефекту від впровадження системи HR-контролінгу, включаючи зниження текучості персоналу, підвищення продуктивності праці та економію адміністративних витрат.

Вона дозволяє оцінити такі фінансові показники проєкту, як чистий річний ефект (Annual Benefit), ROI, термін окупності та NPV, а також слугує інструментом для сценарного аналізу і прийняття управлінських рішень щодо впровадження HR-системи.

Аналіз показників діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2024 рік та розрахунок економічного ефекту від впровадження HR-контролінгу демонструють, що проєкт

має потенціал для підвищення ефективності управління персоналом та оптимізації витрат.

Таблиця 3.6 - Економічний ефект HR-контролінгу на ТОВ «Епіцентр К»

Показники	Результат (грн)
Чисельність персоналу, осіб	652
Чистий дохід, грн	1260408800
Фонд оплати праці (ФОП), грн	171177400
Середня річна зарплата з нарахуваннями, грн	320301
ΔТ (зниження текучості)	4
Кількість уникнутих звільнень, осіб	26
Економія на наймі, грн	1040000
Приріст продуктивності, %	2
Додаткова виручка, грн	208176
Додатковий прибуток, грн	449900
Економія HR-адміну, грн.	100000
Щорічні витрати на підтримку, грн	-1200000
Чистий річний економічний ефект, грн	2289900
CapEx (впровадження системи), грн	6000000
ROI (перший рік)	-61,8
Термін окупності, рік	2,62
NPV (3 роки, r=12%)	-500047

Проект стає чисто прибутковим після ~4 років.

Основними джерелами економічного ефекту є:

- Зниження текучості персоналу, що дозволяє уникнути додаткових витрат на підбір і адаптацію нових співробітників;
- Підвищення продуктивності праці, що позитивно впливає на прибуток компанії;
- Економія адміністративних HR-витрат через автоматизацію процесів і покращення контролю.

Розраховані фінансові показники показують, що чистий річний ефект (Annual Benefit) складає приблизно 2,29 млн грн, а термін окупності інвестицій у систему HR-контролінгу — близько 2,6 року. NPV за 3 роки при ставці дисконту 12% трохи негативний ($\approx -0,5$ млн грн), що свідчить про доцільність проекту при довшому горизонті оцінки або при досягненні кращих результатів зниження текучості та підвищення продуктивності.

Таким чином, впровадження HR-контролінгу в ТОВ «Епіцентр К» є економічно виправданим та стратегічно доцільним, оскільки сприяє підвищенню ефективності управління персоналом, стабілізації трудових ресурсів та зростанню прибутковості компанії у середньостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

З метою удосконалення HR-контролінгу та підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Епіцентр К» запропоновано:

1. Проектування комплексної моделі HR-контролінгу на підприємстві. Аналіз і проектування моделі HR-контролінгу для ТОВ «Епіцентр К» дозволяє зробити наступні ключові висновки:

Визначено основні компоненти системи HR-контролінгу — планування, моніторинг, контроль, аналіз та прийняття управлінських рішень, а також функції і ролі відповідальних осіб. Така архітектура забезпечує комплексний підхід до управління персоналом і дозволяє інтегрувати HR-процеси з фінансовими та операційними показниками підприємства.

Визначення ключових HR-процесів, що підлягають контролінгу — кадрове планування, підбір та адаптація, мотивація та оплата праці, навчання і розвиток, управління кадровими ризиками, HR-аналітика та звітність — дозволяє створити прозору систему управління. Розподіл відповідальності між HR-директором, HR-аналітиком, менеджерами підрозділів та фінансовим відділом підвищує ефективність контролю та оперативність прийняття рішень.

Побудова логічної схеми руху HR-інформації забезпечує чіткий порядок збору, обробки та передачі даних між підрозділами та керівництвом. Це дозволяє гарантувати достовірність, своєчасність і повноту інформації, що необхідна для оцінки ефективності HR-процесів, прогнозування кадрових потреб та управління ризиками.

Проектована модель дозволяє перейти від фрагментарного контролю до системного і стратегічного HR-контролінгу, що забезпечує: підвищення продуктивності та ефективності персоналу; зниження кадрових ризиків, у тому числі пов'язаних з мобілізаційними процесами; обґрунтоване прийняття управлінських рішень на основі аналітики та HR-метрик; адаптивність компанії до внутрішніх і зовнішніх змін.

Таким чином, розроблена модель HR-контролінгу для ТОВ «Епіцентр К» створює передумови для ефективного, прозорого і стратегічно орієнтованого управління персоналом, забезпечує інтеграцію процесів, інформаційних потоків та функцій, що є ключовою умовою для підвищення конкурентоспроможності та стабільності підприємства в сучасних умовах.

2. Формування аналітичної та інформаційної бази HR-контролінгу на ТОВ «Епіцентр К». Аналіз формування аналітичної та інформаційної бази HR-контролінгу в ТОВ «Епіцентр К» дозволяє зробити низку ключових висновків. По-перше, розроблення структури HR-аналітики та звітності забезпечує систематизацію даних про персонал, чітке визначення каналів передачі інформації та відповідальних осіб, що підвищує достовірність і своєчасність даних для управлінських рішень. Така структура дозволяє оцінювати ефективність персоналу, прогнозувати кадрові потреби та оптимізувати витрати на управління персоналом.

По-друге, автоматизація HR-контролінгу шляхом впровадження HRIS-систем, BI-аналітики та ERP-модулів забезпечує комплексний підхід до збору, обробки та аналізу HR-даних. HRIS-системи дозволяють централізовано вести облік персоналу, контролювати робочий час та формувати базові звіти. BI-аналітика забезпечує інтеграцію HR-даних із фінансовими показниками, візуалізацію ключових метрик та підтримку KPI, що підвищує ефективність стратегічного та оперативного управління. ERP-модулі дозволяють інтегрувати HR-процеси з фінансовими та операційними системами підприємства, що сприяє оптимізації кадрових ресурсів та підвищенню продуктивності. Найбільш

доцільним для ТОВ «Епіцентр К» є комбіноване використання HRIS і BI-аналітики, що забезпечує повноцінний HR-контролінг.

По-третє, інтеграція HR-контролінгу з управлінськими, фінансовими та операційними системами підприємства дозволяє забезпечити цілісність даних, підвищити точність управлінських рішень та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, включаючи мобілізаційні ризики. Об'єднання HR-даних з фінансовими та операційними показниками дозволяє оцінювати ефективність використання персоналу, контролювати витрати та прогнозувати кадрові потреби, а єдина аналітична платформа забезпечує формування інтегрованих звітів для стратегічного планування.

Таким чином, формування аналітичної та інформаційної бази HR-контролінгу на ТОВ «Епіцентр К» є фундаментальним етапом створення сучасної, інтегрованої та ефективної системи управління персоналом, яка поєднує планування, моніторинг, аналітику та підтримку управлінських рішень, забезпечуючи прозорість, оперативність і стратегічну результативність кадрового управління та підвищення продуктивності підприємства.

3. Підвищення ефективності HR-процесів ТОВ «Епіцентр К» на основі контролінгу та їх економічне обґрунтування

Проведений аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2024 рік свідчить про наявність потенційного економічного ефекту від впровадження системи HR-контролінгу. Розрахунковий чистий річний економічний ефект (Annual Benefit) становить приблизно 2,29 млн грн, що демонструє здатність даного проєкту забезпечити відчутну фінансову вигоду та підвищити ефективність використання трудових ресурсів.

Основні джерела економічного ефекту. Економія і приріст прибутку обумовлені насамперед: зменшенням плинності персоналу, що знижує витрати на рекрутинг, адаптацію та навчання нових співробітників; підвищенням продуктивності праці, що забезпечує приріст чистого прибутку та сприяє зростанню рентабельності; оптимізацією адміністративних HR-процесів, яка

дозволяє скоротити витрати на управління персоналом за рахунок автоматизації звітності та контролю.

Розрахунки ключових показників свідчать, що інвестиції у впровадження системи HR-контролінгу характеризуються високою початковою капітальною затратністю (CapEx), що призводить до негативного ROI у першому році ($\approx -61,8\%$). Водночас термін окупності становить приблизно 2,6 року, а чиста приведена вартість (NPV) за трирічний горизонт при ставці дисконту 12% складає близько $-0,5$ млн грн. Дані показники свідчать про економічну доцільність проекту за умови середньострокової перспективи використання системи та реалізації очікуваних ефектів від підвищення продуктивності та стабілізації кадрового складу.

Інтеграція системи HR-контролінгу у корпоративне управління дозволяє підвищити ефективність управління персоналом, стабілізувати трудові ресурси та оптимізувати витрати, що сприяє довгостроковому зростанню продуктивності і рентабельності підприємства.

Для максимізації економічного ефекту та забезпечення високої ефективності функціонування HR-системи доцільно: здійснювати регулярний моніторинг та аналітичну оцінку ключових HR-метрик; проводити сценарний аналіз впливу змін текучості та продуктивності на фінансові результати підприємства; інтегрувати HR-контролінг у стратегічне планування та систему управлінських рішень, забезпечуючи регулярну корекцію управлінських дій на основі отриманих даних.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи узагальнено теоретико-методичні аспекти формування ефективного HR-контролінгу як комплексної системи управління персоналом підприємства. Досліджена сутнісна характеристика HR-контролінгу та його роль у системі управління персоналом підприємства; визначено основні функції, принципи та інструменти побудови ефективного HR-контролінгу; визначено процеси формування та впровадження HR-контролінгу на підприємстві .

Аналіз наукових джерел та сучасних підходів до управління персоналом дозволив визначити HR-контролінг як комплексну систему збору, аналізу та використання даних щодо трудових ресурсів підприємства для підвищення ефективності управлінських рішень. HR-контролінг виступає інструментом стратегічного управління персоналом, забезпечуючи баланс між потребами організації та потенціалом працівників, а також сприяє оптимізації витрат і підвищенню продуктивності праці.

Встановлено, що основними функціями HR-контролінгу є моніторинг кадрових показників, оцінка ефективності роботи працівників, планування та прогнозування потреб у персоналі, а також підтримка прийняття управлінських рішень на основі аналітики. Принципи системи включають інтегрованість, комплексність, системність, об'єктивність та адаптивність до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. До ключових інструментів належать KPI, HR-аналітика, системи управління персоналом (HRM/HRIS), внутрішні звіти та регулярні аудити персоналу.

Формування ефективного HR-контролінгу передбачає етапність: від діагностики поточного стану HR-процесів та визначення стратегічних цілей до розробки структурованої системи показників та інструментів контролю. Впровадження включає адаптацію програмного забезпечення, підготовку персоналу, встановлення регламентів збору та аналізу даних, а також інтеграцію

HR-аналітики у систему управлінських рішень. Дослідження показує, що успішне впровадження HR-контролінгу потребує системного підходу, участі керівництва та постійного моніторингу ефективності.

Системний аналіз наукової літератури та практичних кейсів підтверджує, що HR-контролінг є необхідним елементом сучасного управління персоналом на підприємстві. Його ефективна побудова дозволяє підвищити рівень прозорості кадрових процесів, оптимізувати використання трудових ресурсів, забезпечити оперативне прийняття управлінських рішень та сприяти підвищенню фінансово-економічних показників підприємства. Водночас для досягнення максимального ефекту необхідно враховувати специфіку організаційної структури, корпоративної культури та галузевих особливостей діяльності підприємства.

У розділі 2 цієї роботи здійснено аналіз системи управління персоналом та стану HR-контролінгу на підприємстві ТОВ «Епіцентр К». Проаналізовано загальну характеристику діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників, здійснено аналіз діючої системи управління персоналом ТОВ «Епіцентр К», HR-процесів і HR-метрик підприємства, а також проведено оцінювання стану HR-контролінгу на ТОВ «Епіцентр К».

Аналіз існуючих HR-процесів, HR-метрик, кадрового документообігу та інструментів управління персоналом у ТОВ «Епіцентр К» показав, що наявна система HR-контролінгу характеризується фрагментарністю, низьким рівнем інтеграції та обмеженою аналітичною потужністю. Існуючі інструменти (KPI, HR-звіти, бюджетування, контроль робочого часу) забезпечують лише частковий моніторинг та оцінку оперативної діяльності персоналу, але не дозволяють здійснювати комплексний аналіз ефективності HR-процесів та приймати стратегічно обґрунтовані рішення.

В умовах сучасної турбулентності, зокрема воєнного стану та мобілізаційних ризиків, фрагментарність HR-контролінгу стає критичною проблемою. Відсутність централізованої аналітичної системи унеможливорює прогнозування кадрових потреб на основі змін у бізнес-операціях та зовнішніх факторах; оцінку ефективності витрат на персонал, включаючи ROI програм

навчання, мотивації та розвитку; управління ризиками кадрового дефіциту у ключових підрозділах компанії; комплексний аналіз продуктивності та результативності персоналу, що враховує як операційні, так і стратегічні показники; системне формування кадрового резерву і планування розвитку компетенцій, що забезпечує стійкість бізнесу в умовах змінного ринку праці.

Наявність лише часткових або роз'єднаних елементів контролінгу обмежує здатність підприємства приймати оперативні й стратегічні HR-рішення на основі достовірних даних. Це негативно впливає на ефективність управління персоналом, підвищує кадрові ризики, знижує продуктивність праці та обмежує можливості для масштабування бізнесу.

Таким чином, обґрунтованою є необхідність розроблення повноцінної системи HR-контролінгу, яка повинна включати: інтегровану аналітичну платформу для збору та обробки HR-даних; комплекс KPI та HR-метрик, що охоплюють продуктивність, розвиток компетенцій та ефективність витрат; централізовану систему HR-звітності та автоматизовану HRMIS; модулі прогнозування, оцінки ризиків та сценарного планування кадрових ресурсів.

Впровадження такої системи дозволить перейти від операційного управління персоналом до стратегічного HR-контролінгу, що забезпечить підвищення ефективності компанії, адаптивність до зовнішніх викликів і сталий розвиток кадрового потенціалу.

З метою удосконалення HR-контролінгу та підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Епіцентр К» запропоновано проектування комплексної моделі HR-контролінгу на підприємстві. У результаті дослідження встановлено, що ефективне впровадження HR-контролінгу в ТОВ «Епіцентр К» потребує створення комплексної моделі, яка інтегрує планування, моніторинг, оцінку та аналіз ключових HR-показників. Розроблена модель забезпечує системну взаємодію всіх HR-процесів, включає механізми контролю продуктивності та мотивації персоналу, а також дозволяє оперативно приймати управлінські рішення на основі аналітичних даних. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості кадрових процесів та узгодженості HR-стратегії з бізнес-

цілями підприємства.

Запропоновано формування аналітичної та інформаційної бази HR-контролінгу на ТОВ «Епіцентр К». Дослідження показало, що побудова аналітичної та інформаційної бази HR-контролінгу є ключовою умовою ефективного управління персоналом. На ТОВ «Епіцентр К» доцільно впровадити інтегровані інформаційні системи HRM/HRIS, які дозволяють збирати, зберігати та обробляти дані щодо продуктивності, зайнятості, плинності кадрів та витрат на персонал. Наявність достовірної та структурованої інформації забезпечує точність аналізу, прогнозування кадрових потреб і економічне обґрунтування управлінських рішень.

Підвищення ефективності HR-процесів ТОВ «Епіцентр К» на основі контролінгу та їх економічне обґрунтування. □ Впровадження системи HR-контролінгу дозволяє оптимізувати ключові HR-процеси: підбір і адаптацію персоналу, оцінку продуктивності, планування навчання та розвитку, мотиваційні програми. Економічне обґрунтування впровадження контролінгу показує, що він здатний забезпечити значне підвищення продуктивності праці, зниження плинності персоналу та оптимізацію витрат на управління кадрами. Розрахунки для ТОВ «Епіцентр К» підтверджують, що очікуваний річний ефект становить близько 2,3 млн грн, а термін окупності інвестицій у систему HR-контролінгу — близько 2,6 року.

Удосконалення HR-контролінгу в ТОВ «Епіцентр К» на основі комплексного підходу та інтегрованої аналітичної бази дозволяє досягти системної оптимізації управління персоналом, забезпечити підвищення продуктивності праці та рентабельності підприємства, а також підвищити ефективність прийняття управлінських рішень. Впровадження HR-контролінгу розглядається як стратегічно доцільний крок, який створює передумови для довгострокового розвитку компанії та зміцнення її конкурентних позицій на ринку.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М., Матвійчук І. Контролінг персоналу як інструмент ефективного управління підприємством. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. №2. С.108-118.
2. Пушкар М.С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія / М.С. Пушкар, Р.М. Пушкар. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 340 с.
3. Цигилик І.І. Мозіль О.І., Кірдякіна Н.В. Контролінг в системі управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 3(45). С. 117–123.
4. 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.
5. Давидович І. Є. Контролінг : [навч. посібн.]. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 552 с
6. Лиходєдова О. В. Контролінг персоналу: сутність та особливості на сучасному етапі. *Економічний аналіз*. 2010. Вип. 7. С. 304 – 306.
7. Олицька Т. А., Базалійська Н. П. Методологічні особливості контролінгу персоналу в організації. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2013. Т. 18. Вип. 4/2. С. 196 – 199.
8. Панченко Г. С. Контролінг формування та використання людських ресурсів: дис. канд. екон. наук : 08.00.07. Донецьк: Б. в., 2008. 214 с.
9. Ценклер Н. І. Методичні підходи до формування моделі кадрового контролінгу. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2015. Вип. 1 (45). Т. 2. С. 269 – 272.
10. Контролінг персоналу як сучасний метод управління компанії!
<https://otten-consulting.ub.ua/analytic/34545-kontroling-personalu-yak-suchasniy-metod-upravlinnya-kompaniyi.html>.

11. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Науково-практичні засади впровадження контролінгу персоналу на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2019. №10. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.10.42.

12. Данілкива А., Шелест, Є., Мантур-Чубата О., Зелена М. Роль HR-аналітики у системі контролінгу персоналу та HR-менеджменту підприємства в сучасних бізнес-процесах. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. 304(2(2)), 281-285. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(2\)-44](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-44).

13. Варфоломеєва К. О. Сутність і значення інформаційного потенціалу контролінгу в системі управління підприємством. *Вісник ЖДТУ*. 2010. № 3 (53). – С. 40–42.

14. Грідін О. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. *Економіка та суспільство*. 2024. (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29>.

15. Даниленко О.А. Використання HR-аналітики в діагностиці системи управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 252–259.

16. Коцур А., Островерхов В., Прохоровська С., Барська Ю. HR-аналітика у системі управління сучасним підприємством. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2021. Вип. 26. С. 93–103.

17. Шаульська Л.В., Кримова М.О. HR-аналітика як інструмент управління бізнесом в новій економіці. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2020. № 1(41). С. 20–26.

18. Щербина О.В., Шкуренко М.І. HR-аналітика: переваги та виклики. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: збірник матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 21 жовтня 2022 року). Київ : КНЕУ, 2022. С. 179–183.

19. Хлебнікова Т., Темченко О., Білінська О. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66>.

20. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2022. № 4 (2). С. 88–93. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-4-nomer-2-2022/osoblyvosti-upravlinnya-personalom-v-umovah-voennogo-stanu>
21. Шацька З.Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10 (257). С. 100–105.
22. Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. № 32(3). С. 47–53. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.03.047>
23. Тимошенко В. Тенденції у сфері управління персоналом компаній в умовах трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2023. (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-11>.
24. Кільницька О., Яремова М., Сушицька О. Оцінка трудового потенціалу та сучасні hr-технології в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-84>.
25. Іртищев, О. С. Трансформація HR-технологій в умовах розвитку цифрової економіки та суспільства = Transformation of HR technologies in the context of the development of the digital economy and society : дис. ... д-ра філос. : 073 «Менеджмент» / О. С. Іртищев ; наук. кер. Є. О. Бойко ; НУК. – Миколаїв, 2024. – 206 с.
26. Данилевич Н.С., Поплавська О.М. та Олішевська А.В., Оцінювання персоналу: практика використання сучасних методів, можливості поширення в Україні. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2018. № 1. С.223-229.
27. Захарчин Г.М. Гладун С.О., Чинники успішної адаптації та працевлаштування молодих фахівців. *Вісник Одеського національного університету*. Серія: Економіка. 2018. № 23(8). С.75-78.
28. Захарчин, Г.М. та Гладун, С.О., Формування нової культури взаємодії персоналу в умовах війни. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 68. С.94-98.

29. Аванесьян А. Є. Кадровий контролінг як ефективний інструмент управління персоналом судноремонтних підприємств. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 2 (11). С. 7-12.

30. Титок В. В., Ємельянова О. М. Контролінг персоналу як інструмент формування сталого персоналу в організації. *Prospects of modern science and education: V Міжнар. науково-практична конференція, 07–10 лют., 2023 р.* Стокгольм, Швеція. International Science Group, 2023. С. 244–247.

31. Бортнік С. М., Остапчук М. Ю. Зміна функцій контролінгу в управлінні підприємницькою діяльністю в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-119>.

32. Славіна Н. Антикризове управління персоналом підприємства. *Наукові праці Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка*: зб. за підсумками звітної наукової конференції викладачів, докторантів і аспірантів, м. Кам'янець-Подільський, 12–13 березн. 2024 р. Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2024. № 23. С. 507–509.

33. Келманович, О. Контролінг в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. № 330 (3). С. 517–522.