

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ  
Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Науково-практичні засади впровадження HR-аналітики  
в систему контролінгу персоналу організації  
(на прикладі ТОВ «Вектор М», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти \_\_\_\_\_ другий (магістерський) \_\_\_\_\_


Галузь знань \_\_\_\_\_ 05 Соціальні та поведінкові науки \_\_\_\_\_

Спеціальність \_\_\_\_\_ 051 Економіка \_\_\_\_\_

Освітня програма \_\_\_\_\_ HR-інжиніринг у бізнес-економіці \_\_\_\_\_

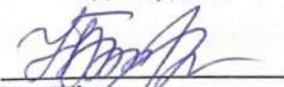
КВБІНЕ. 023279.01.17.00

Виконав:  
студент 2 курсу  
групи БІНЕМ-23-1

  
\_\_\_\_\_  
Підпис, дата


Анатолій РЯБИЙ

Керівник  
к.е.н., доцент

  
\_\_\_\_\_  
Підпис, дата

Наталія БАЗАЛІЙСЬКА

Нормоконтролер

  
\_\_\_\_\_  
Підпис, дата

Олена МАНТУР-ЧУБАТА

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри  
HR-інжиніринг у бізнес-економіці

  
\_\_\_\_\_  
Підпис

Михайло ВЕДЕРНІКОВ  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

19 12 2024 р.

Хмельницький 2024

# 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 ВЕДЕРНІКОВ

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

26 серпня 2024 р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Рябий Анатолій Сергійович

1. Тема роботи: Науково-практичні засади впровадження HR-аналітики в систему контролінгу персоналу організації (на прикладі ТОВ «Вектор М», м. Хмельницький)

Керівник роботи Базалійська Н. П., к.е.н., доцент

Затверджено наказом ректора університету від «26» серпня 2024 р. № 60 .

2. Строк подання студентом роботи на кафедру: 06.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові документи України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, тематичні збірники й довідники, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань.

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

У першому розділі наведено теоретико-методичні засади використання HR-аналітики в систему контролінгу персоналу організації. У другому розділі наведено аналіз контролінгу персоналу на ТОВ «Вектор М». Третій розділ присвячено напрямкам ефективного впровадження HR-аналітики в систему контролінгу персоналу ТОВ «Вектор М».

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

Таблиця - Відмінності у трактуванні терміну "HR-аналітика" різними науковцями; Рисунок - Ключові функції та завданнями HR-аналітики; Таблиця -

Етапи, завдання та технології забезпечення функціонування систем HR-аналітики в компаніях; Таблиця - Етапи, завдання та технології забезпечення функціонування систем HR-аналітики в компаніях; Таблиця - Основні підходи до формування моделі кадрового контролінгу; Рисунок - Завдання кадрового контролінгу в сучасних підприємствах; Рисунок - Зміст кадрового контролінгу в системі управління персоналом; Рисунок - Механізм системного контролінгу персоналу

### 6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва розділу кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	21.10.2024 - 10.11.2024	Виконав
АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	11.11.2024 - 20.11.2024	Виконав
ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА	21.11.2024 - 30.11.2024	Виконав
РЕЦЕНЗУВАННЯ РОБОТИ	01.12.2024 - 05.12.2024	Виконав
ПІДГОТОВКА РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	06.12.2024 - 10.12.2024	Виконав
ЗАХИСТ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ	11-27.12.2024	

Студент

  
Підпис

Анатолій РЯБИЙ

Керівник кваліфікаційної роботи

  
Підпис

Наталія БАЗАЛІЙСЬКА

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Науково-практичні засади впровадження HR-аналітики в систему контролінгу персоналу організації (на прикладі ТОВ «Вектор М», м. Хмельницький)».

Виконав студент гр. БІНЕМ-23-1 Рябий А. С.,

Керівник Базалійська Н. П., к.е.н., доц.

Обсяг – 74 с., 27 рис., 23 табл., 4 додатки, 39 джерел.

Ключові слова: HR-аналітика, контролінг, управління персоналом, HR-метрики.

Мета кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка науково-практичних рекомендацій щодо розвитку та впровадження HR-аналітики в систему контролінгу персоналу організації в новій економіці.

Об'єктом дослідження є HR-аналітика в умовах нової економіки.

У першому розділі наведено теоретико-методичні засади використання HR-аналітики в систему контролінгу персоналу організації.

У другому розділі наведено аналіз контролінгу персоналу на ТОВ «Вектор М».

Третій розділ присвячено напрямам ефективного впровадження HR-аналітики в систему контролінгу персоналу ТОВ «Вектор М», а саме: удосконалення механізму управління трудовим потенціалом на основі контролінгу персоналу; запровадження HR-метрик як інструменту HR-аналітики соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Вектор М»; розробка проекту HR-контролінгу персоналу ТОВ «Вектор М» як інструменту HR-аналітики.

11.12.2024

Дата



Підпис

## ЗМІСТ

	С.
Вступ .....	5
1 Теоретико-методичні засади використання HR-аналітики в систему контролю персоналу організації .....	8
1.1 Сутність, зміст, структурні елементи та роль HR-аналітики .....	8
1.2 Особливості використання контролю персоналу організації .....	13
1.3 Сучасні тенденції впровадження HR-аналітики в систему контролю персоналу організації .....	20
Висновки до розділу 1 .....	28
2 Аналіз контролю персоналу на ТОВ «Вектор М».....	30
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників .....	30
2.2 Забезпечення системи контролю персоналу на ТОВ «Вектор М» .....	37
2.3 Оцінювання ефективності контролю персоналу на ТОВ «Вектор М» .....	42
Висновки до розділу 2 .....	47
3 Напрями ефективного впровадження HR-аналітики в систему контролю персоналу ТОВ «Вектор М» .....	49
3.1 Удосконалення механізму управління трудовим потенціалом на основі контролю персоналу .....	49
3.2 Запровадження HR-метрик як інструменту HR-аналітики соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Вектор М» .....	56
3.3 Розробка проекту HR-контролю персоналу ТОВ «Вектор М» як інструменту HR-аналітики .....	64
Висновки до розділу 3 .....	70
Висновки .....	73
Перелік джерел посилання .....	75
Додатки .....	79

## ВСТУП

Нестабільність, невизначеність і непередбачуваність зовнішнього середовища, а також наявність конкуренції та необхідність досягнення стратегічних цілей вимагають ефективного управління економічними ресурсами, такими як матеріальні, нематеріальні, фінансові активи та робочий час. Для цього потрібна гнучка й адаптивна система управління персоналом, здатна швидко реагувати на зміни. Її ефективність має регулярно оцінюватися за допомогою сучасних інструментів, таких як діагностика управління персоналом, аналітика людських ресурсів і HR-аудит. Ці підходи дозволяють аналізувати та оптимізувати використання людських ресурсів, підвищуючи ефективність організації.

Теоретико-методологічні розробки в цій галузі економічних знань складають основу науково-практичних методів і засобів управління персоналом.

У сучасному бізнес-середовищі відбулися суттєві зміни у визначенні функцій систем управління персоналом та їх ролі в підвищенні ефективності бізнесу.

Сьогодні основна роль управління людськими ресурсами полягає в тому, щоб сприяти комплексному розвитку людських ресурсів і професійному внеску персоналу в досягнення цілей організації. Управлінню людськими ресурсами приділяється багато уваги як з боку теоретиків, так і з боку науковців-практиків. Цифровізація всіх сфер діяльності створює передумови для використання інформаційно-аналітичних інструментів у бізнесі.

Сучасні технології управління людськими ресурсами допомагають вирішити низку завдань, що стоять перед усіма організаціями: нові методи і технології, в тому числі HR-аналітика, гарантують високу ефективність операцій, спрямованих на досягнення поточних і стратегічних цілей компанії. Інтеграція з передовими технологічними інструментами стала одним з найефективніших способів адаптації та виживання в сучасному динамічному корпоративному

середовищі. Прийняття обґрунтованих бізнес-рішень - складний процес, але компанії можуть розробляти ефективні управлінські рішення, впроваджуючи HR-аналітику.

Ефективність HR, як і будь-яких управлінських рішень, безпосередньо залежить від якості та повноти доступної інформації. Постійний розвиток цієї сфери потребує дослідження численних взаємозв'язків між різними явищами, а також глибшого розуміння управлінських процесів для оптимального використання людських ресурсів. У сучасних умовах HR-аналітика стає ключовим інструментом для успішного управління бізнесом. Аналіз актуальних досліджень і публікацій свідчить, що вплив HR-аналітики на ефективність кадрової політики та діяльність бізнесу загалом досліджували такі вчені, як Дж. Марлер, Дж. Будро, Е. Лоулер, А. Левенсон, Л. Бассі та інші. Водночас вони недостатньо висвітлюють питання визначення теоретичних засад HR-аналітики та її ролі в забезпеченні результативності компанії.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних засад і розробка науково-практичних рекомендацій для впровадження HR-аналітики в систему контролінгу персоналу організації в умовах нової економіки. Для досягнення цієї мети було поставлено такі завдання:

- дослідити фундаментальні теоретико-методологічні засади сутності, змісту, структурних елементів та роль HR-аналітики;
- узагальнити сучасні теоретико-методологічні підходи щодо особливостей використання контролінгу персоналу організації;
- дослідити сучасні тенденції впровадження HR-аналітики в систему контролінгу персоналу організації
- проаналізувати впровадження HR-аналітики в систему контролінгу персоналу досліджуваної організації;
- визначити шляхи ефективного впровадження HR-аналітики в систему контролінгу персоналу організації.

Об'єктом дослідження є HR-аналітика в умовах нової економіки.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та практичні

підходи, а також функції, методи і механізми інтеграції HR-аналітики в систему управління контролінгом персоналу організації.

Методи дослідження. Для виконання завдань роботи використано наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з теоретико-методологічних аспектів економічної теорії, економіки праці, поведінкової економіки, економіки знань та управління людськими ресурсами. Вивчення наукових явищ і процесів здійснювалося за допомогою історичного, індуктивного та дедуктивного методів, методів аналізу теоретичних засад, узагальнення підходів до трактування понять та інших методів.

Інформаційною базою дослідження є монографії, статті вітчизняних і закордонних авторів, публікації в наукових журналах, практичні матеріали фахової літератури та фінансова звітність підприємств.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що теоретико-методологічні напрацювання щодо впровадження HR-аналітики в управління людськими ресурсами організацій в умовах нової економіки були трансформовані в прикладні рекомендації.

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел (39 найменувань). Робота містить 19 таблиць та 31 рисунок, а загальний обсяг основного тексту становить 73 сторінки.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ HR - АНАЛІТИКИ В СИСТЕМУ КОНТРОЛІНГУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

## 1.1 Сутність, зміст, структурні елементи та роль HR-аналітики

Кадровий аналіз відіграє одну з найважливіших ролей в ефективному управлінні кадровою політикою і має безпосередній вплив на всі сфери діяльності організації. Безсумнівно, повнота, достовірність і якість інформації мають найбільший вплив на точність аналізу. Як і в інших галузях, що швидко розвиваються, вивчення політики людських ресурсів організації вимагає переходу від суворо формалізованого підходу до більш гнучкого та адаптивного підходу, який враховує більше аспектів, які можуть вплинути на політику співробітників компанії. Використання аналітики для розуміння впливу кадрової політики та практики на ефективність організації є потужним інструментом, який відділи кадрів можуть використовувати для підвищення цінності своїх організацій.

Статистичні методи та експериментальні методи можна використовувати для визначення причинно-наслідкових зв'язків між конкретною діяльністю HR та показниками ефективності, такими як задоволеність клієнтів, дохід на одного працівника та, звичайно, прибутки від певних видів діяльності. Аналіз людських ресурсів є відносно новою наукою і до кінця не досліджена вітчизняними вченими. На даний момент не існує єдиного підходу до пояснення терміну «HR аналітика».

У таблиці 1.1 подано основні визначення цього терміну відомими аналітиками. На підставі аналізу багатьох джерел пояснення терміну «HR аналітика» можна зробити висновок, що «HR аналітика» - це сукупність методів, інструментів для пошуку, дослідження та аналізу інформації, що стосується діяльності персоналу компанії, і використовувати його для прийняття управлінських рішень.

Згідно з визначенням HR-аналітики в досліджених джерелах, її роль у діагностиці систем управління персоналом полягає у використанні процесів

обробки та аналізу зібраних даних за допомогою різних методів і моделей. Це дозволяє виявляти приховані залежності та кореляції, визначати "вузькі місця" (проблемні зони) і їхні основні причини, а також здійснювати точну оцінку стану системи управління персоналом на основі встановлених метрик (показників або індикаторів).

Таблиця 1.1 - Відмінності у трактуванні терміну "HR-аналітика" різними науковцями

Автор	Визначення
Д. Марлер, Д. Будро [1]	«Практики, що надаються IT-відділами, які використовують описовий, візуальний та статистичний аналіз даних, пов'язаних з HR-процесами, людським капіталом, організаційними показниками та зовнішніми економічними показниками, для визначення впливу на бізнес та прийняття рішень на основі даних»
Е. Лоулер [2]	«Серія статистичних та експериментальних методів, використаних для демонстрації впливу HR-діяльності на продуктивність компанії»
Л. Бассі [5]	«Науково обґрунтований підхід для кращого прийняття рішень з точки зору людей у бізнесі. Він включає в себе ряд інструментів і технологій, від простих звітів про HR-показники до прогнозного моделювання»
С. Мондор [6]	«Продемонструйте, що людські ресурси мають безпосередній вплив на ефективність бізнесу»

На нашу думку, діагностика системи управління персоналом є ширшим поняттям, яке включає оцінку стану об'єкта дослідження на основі висновків і звітів, отриманих у результаті HR-аналізу чи HR-аудиту. Вона також передбачає розробку рекомендацій, визначення нових цілей та формування стратегій управління персоналом.

Об'єктом HR-аналітики можуть виступати персонал, процеси, функції, підсистеми або вся система управління персоналом організації. Суб'єктами HR-аналітики є професіонали (менеджери з персоналу, консультанти, аналітики, аудитори) або групи спеціалістів, які здійснюють процеси HR-аналітики, використовуючи відповідні інструменти та методи.

Основні функції та завдання HR-аналітики, що підтримують бізнес-процеси, такі (рисунок 1.1) [7]:

До основних переваг HR-аналітики в HR-сфері можна віднести те, що вона є найкращим рішенням для завдання виявлення ключових показників відставання; HR-аналітика також використовується для розробки KPI-показників для HR-відділу. HR-показники - найважливіші інструменти HR-аналітики. Вони є засобом

прийняття та обґрунтування обґрунтованих рішень.

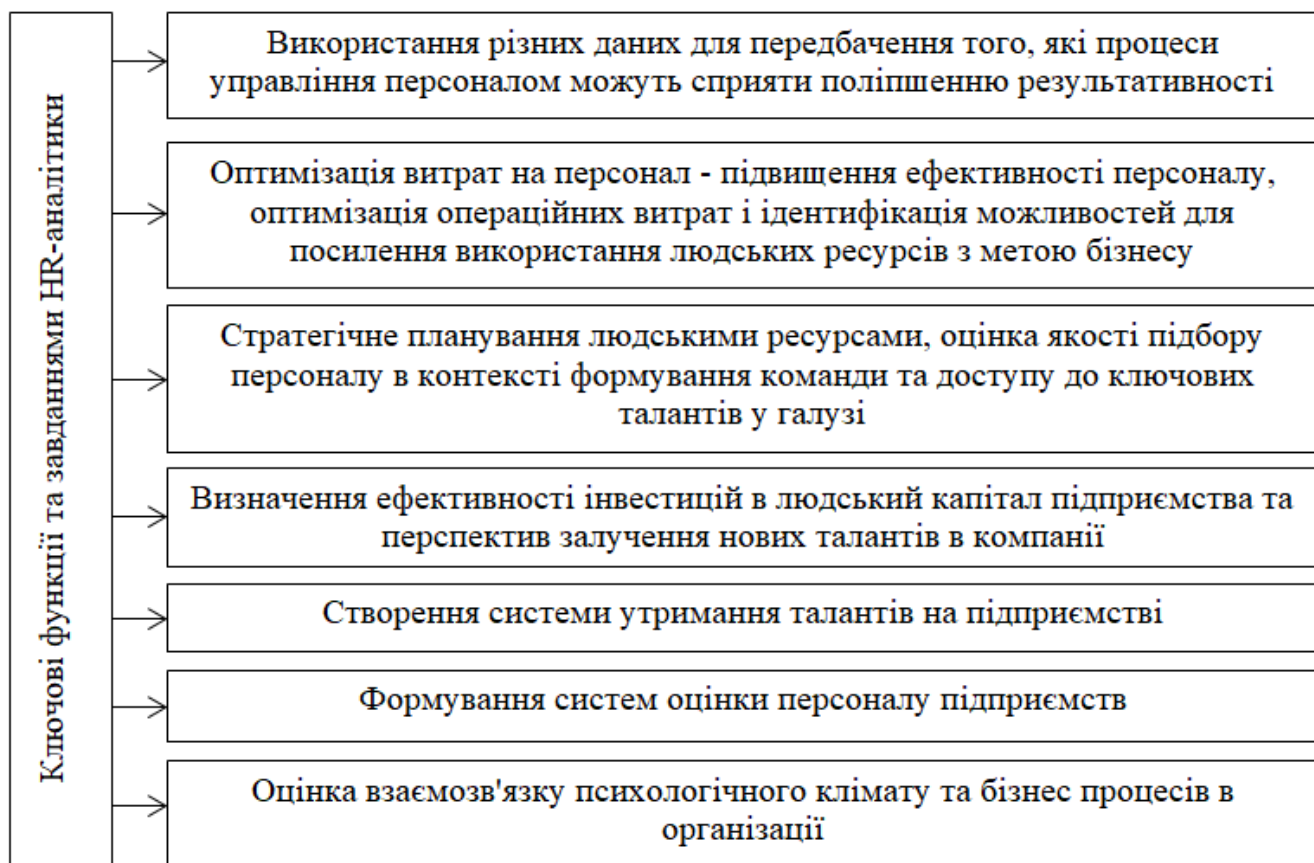


Рисунок 1.1 - Ключові функції та завданнями HR-аналітики

Розглядаючи зрілу систему HR-аналітики як функціональний дослідницький процес у компанії, можна виокремити чотири етапи, кожен з яких має свої специфічні завдання, інструменти та методи, що необхідні для їх реалізації (таблиця 1.2) [8, с. 168].

Розглядаючи питання кадрового забезпечення HR-аналітики, слід зазначити, що в багатьох випадках функція HR-аналітики поєднується з виконанням співробітниками компанії інших функцій (загального аналізу або управління людськими ресурсами).

Динамічність розвитку HR-аналітики пов'язана з тим, що в цьому процесі використовується ціла низка методів, інструментів і підходів, пов'язаних із загальною аналітичною оцінкою бізнес-систем.

Таблиця 1.2 - Етапи, завдання та технології забезпечення функціонування систем HR-аналітики в компаніях

	Етап процесу HR-аналітики	Завдання етапу	Інструменти та технології, які використовуються
1	Збір та узагальнення HR та бізнес інформації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Визначення джерел інформації для аналізу.</li> <li>- Розробка принципів та підходів до збору та узагальнення інформації.</li> <li>- Визначення ключових HR-показників.</li> <li>- Формування бази даних показників HR-аналізу для досягнення корпоративних цілей.</li> <li>- Перевірка якості та актуальності отриманої інформації.</li> <li>- Відбір та ранжування показників відповідно до їхньої важливості.</li> <li>- Створення інтегрованої системи BigData на підприємстві</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Microsoft Excel</li> <li>- NoSQL;</li> <li>- MapReduce;</li> <li>- Hadoop;</li> <li>- R;</li> <li>- апаратні рішення;</li> <li>- аналітичні компетенції</li> </ul>
2	Оцінка та аналіз HR показників	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Виявлення загальних тенденцій всередині компанії;</li> <li>- Виявлення ключових проблем та прогалин в управлінні талантами.</li> <li>- Аналіз першопричин виявлених проблем.</li> <li>- Оцінка HR-показників у порівнянні з іншими показниками діяльності компанії та показниками конкурентного розвитку.</li> <li>- Виявлення закономірностей та взаємозв'язків між економічними показниками та показниками розвитку людських ресурсів на підприємстві.</li> <li>- Визначення точок розбіжних змін</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Microsoft Excel</li> <li>- PowerBi</li> <li>- SPSS</li> <li>- SAS</li> <li>- R</li> <li>- аналітичні компетенції</li> </ul>
3	Прийняття управлінського рішення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Візуалізація аналітичного матеріалу.</li> <li>- Побудова інсайтів.</li> <li>- Виявлення найбільш перспективних можливостей впливу на ефективність бізнес-процесів.</li> <li>- Прийняття бізнес-рішень та впровадження змін</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BAS</li> <li>- SAS</li> <li>- R</li> <li>- менеджерські компетенції та досвід</li> </ul>
4	Прогнозування та зворотній зв'язок	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оцінка результатів управлінських рішень.</li> <li>- Прогнозування HR-показників.</li> <li>- Визначення стратегічних HR-цілей та їх інтеграція в загальну стратегію компанії.</li> <li>- Оцінка ефективності роботи команди HR-аналітиків</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Microsoft Excel</li> <li>- SPSS</li> <li>- SAS</li> <li>- R</li> <li>- менеджерські компетенції</li> </ul>

У світовій практиці HR виділяють п'ять основних етапів розвитку HR-аналітики в компаніях (рисунок 1.2) [9, с. 102].

Переваги HR-аналітики для HR та бізнесу.

1. Підтримка діяльності з підбору персоналу. Підбір персоналу може бути складним і дорогим процесом, особливо там, де немає доказів потреби в конкретних фахівцях або конкретних твердих чи м'яких навичках, які підвищують потенціал високої продуктивності.

2. Підтримка прийняття рішень та підтримка розвитку підприємства. Рішення щодо клієнтів, розвитку та розширення бізнесу, нових платформ та

ринкових ініціатив мають прийматися на основі конкретних даних про поточну ситуацію в команді.

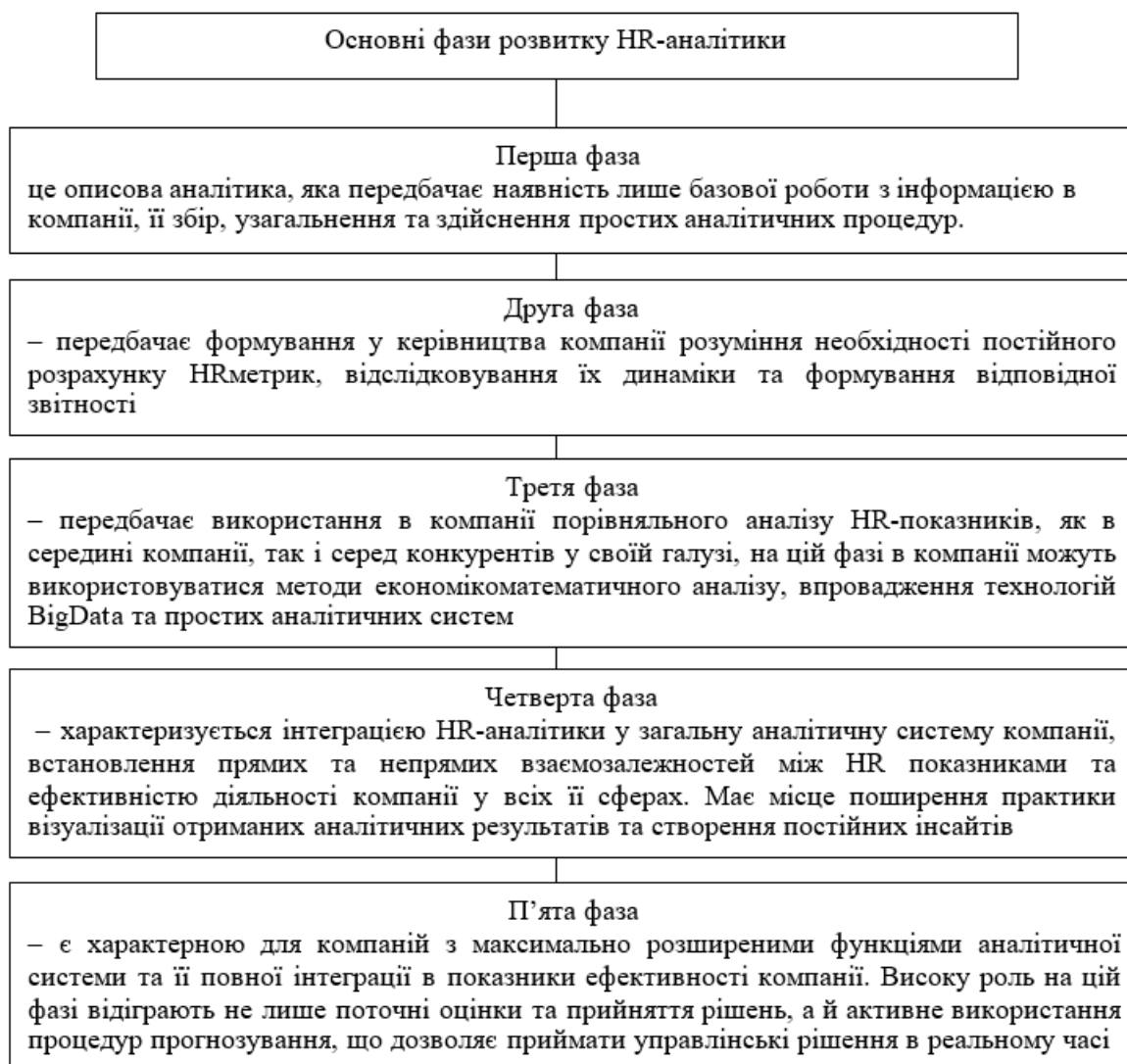


Рисунок 1.2 - Основні фази розвитку HR-аналітики в світовій практиці

Необхідно знати, чи достатньо персоналу для досягнення нових стратегічних цілей компанії, яка його поточна ситуація, який клімат у колективі і чи потрібно його додатково мотивувати з огляду на нові вектори роботи.

3. Антикризова підтримка. Нездатність компанії впоратися із завданням і зрозуміти стан команди може призвести до збільшення плинності кадрів і нових звільнень. На такі виклики потрібно реагувати оперативно.

4. Підтримка своєчасного управління командою. Добре, якщо у вас менше 20-30 співробітників і ви не втомлюєтеся стежити за тим, щоб усім було комфортно працювати. Уявіть, що доводиться робити компанії з тисячами

талановитих співробітників. Їй не обійтися без аналітики. Від правильно зібраних даних про HR-метрики залежить весь бізнес і подальше прийняття рішень.

Залежно від етапу розвитку компанії, можна оцінити її зрілість, сучасність і прогрес у розумінні ролі та потенціалу людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей [9]. Що стосується українських підприємств, то більшість з них наразі знаходяться на першому або другому етапі розвитку HR-аналітики. Проте, з урахуванням динамічних змін та зростаючого розуміння керівниками важливості управління та оцінки людських ресурсів, можна очікувати, що ці практики будуть набирати популярності в майбутньому.

## **1.2 Особливості використання контролінгу персоналу організації**

Побудова ефективної системи управління персоналом є одним із головних викликів для сучасних менеджерів. Співробітники виступають як ключовий ресурс, що забезпечує конкурентну перевагу на ринку, тому важливо приділяти увагу структурі команди та її розвитку. Однак визначити ефективність системи управління персоналом для кожного конкретного бізнесу досить складно, адже її необхідно оцінювати індивідуально.

Ефективність управління персоналом залежить від забезпечення повної та своєчасної інформації про стан кадрів, їхню мотивацію, професійні якості та робочу діяльність. Тому управління персоналом стає пріоритетною сферою, яка повинна бути інтегрована структурно та функціонально в загальну систему управління підприємством.

У контексті складних і багатогранних теорій організаційної ефективності питання визначення критеріїв ефективності управління людськими ресурсами залишається дискусійним. Розв'язання цієї проблеми слід шукати в системі контролю. Однак серед економістів немає єдиної точки зору щодо цього поняття, що зумовлено багатозначністю англійського дієслова "control", яке можна

перекласти як «контроль», «управління» або «регулювання».

У сучасному розумінні термін «контролінг» (die controlling) був запозичений із Німеччини, де науковці та практики розробили концепцію контролю, що активно впроваджується на практиці. Товариство економічної науки та практики контролю й обліку постійно вдосконалює методи й підходи до здійснення контрольної діяльності. Основні підходи до розробки моделі кадрового контролінгу узагальнені в таблиці 1.3 [10].

Таблиця 1.3 - Основні підходи до формування моделі кадрового контролінгу

Системний	Процесний	Ситуаційний
Впливайте на компоненти системи управління людськими ресурсами та змінійте структуру, щоб забезпечити оптимальну роботу всієї організації.	Вона охоплює такі управлінські функції, як бухгалтерський облік, адміністрування, аналіз, регулювання та планування людських ресурсів.	Він базується на використанні різних способів впливу на персонал залежно від конкретної ситуації.

Ці підходи дають змогу визначити три ключові завдання управління людськими ресурсами в сучасних компаніях (рисунок 1.3) [11]:

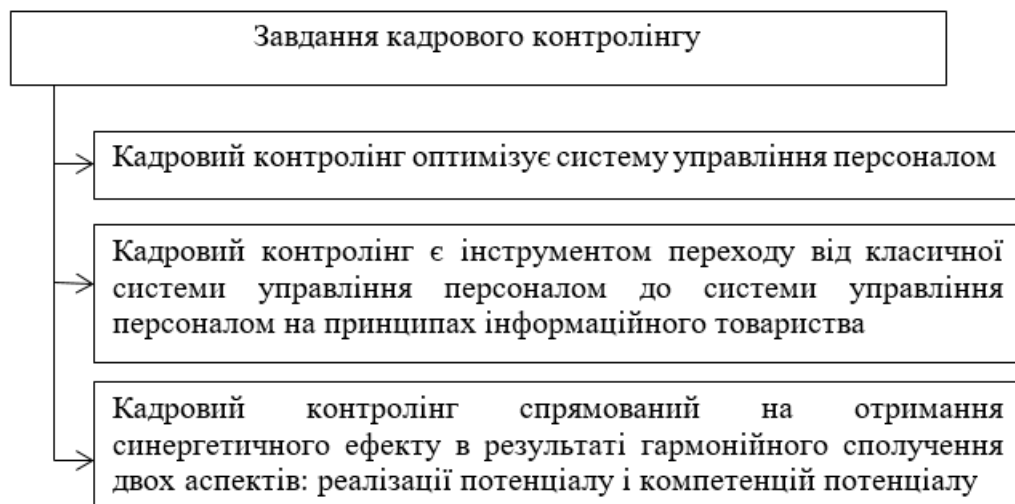


Рисунок 1.3 - Завдання кадрового контролінгу на сучасних підприємствах

Спираючись на досягнення наших попередників, ми пропонуємо визначення змісту управління персоналом у системі менеджменту персоналу (рисунок 1.4) [12].

Управління людськими ресурсами є одним із найновіших напрямків підвищення ефективності систем управління людським потенціалом.

Це концепція, що акцентує увагу на високій продуктивності працівників та вирішенні суперечностей між працівниками та роботодавцями. Управління людськими ресурсами, через модифікацію систем мотивації, спрямоване на досягнення компромісу між роботодавцем і працівником, а також на виявлення та усунення джерел незадоволення.

Цей напрямок привертає увагу науковців завдяки можливості моделювання ключових параметрів у рамках системного підходу, що відповідає стратегічним цілям та завданням організації в цілому і системи управління людськими ресурсами зокрема.



Рисунок 1.4 - Зміст кадрового контролінгу в системі управління персоналом

Управлінський та системний підходи в управлінні сучасними організаціями є тотожними і характеризуються, по-перше, формуванням цілей управління, по-друге, порівняльним аналізом і вибором альтернативних методів і способів досягнення цілей для отримання максимального ефекту від їх досягнення, по-третє, кількісним визначенням цілей і засобів їх досягнення [13, с. 30]. Управління персоналом вимагає використання певного набору інструментів (рисунок 1.5).

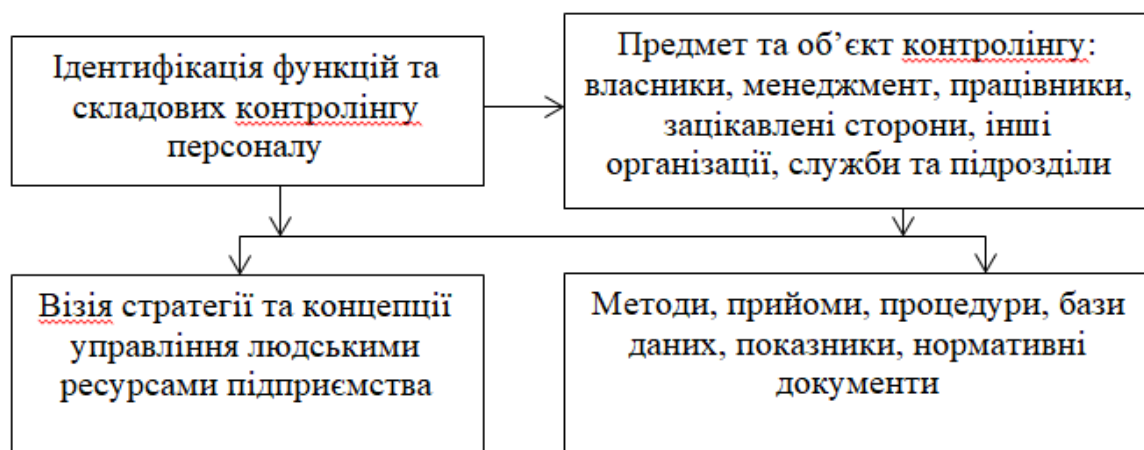


Рисунок 1.5 - Механізм системного контролінгу персоналу

Управління людськими ресурсами забезпечує підтримку прийняття управлінських рішень, базуючись на взаємозв'язку таких ключових елементів, як знання, бізнес-процеси та управління персоналом. Воно також має враховувати організаційну культуру, встановлювати ефективні комунікації та забезпечувати правильний розподіл ролей у компанії. Необхідність виділення управління персоналом в сучасних системах управління можна пояснити такими причинами [14]:

По-перше, з розвитком інновацій в організаціях, роль управління людськими ресурсами змінилася, з адміністративних систем на користь саморегульованих систем.

По-друге, глобальна економіка вимагає сертифікації систем менеджменту відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2000.

По-третє, успіх стратегії управління людськими ресурсами залежить не тільки від якісного планування, але й від ефективної організації процесів управління, спрямованих на коригування основних параметрів діяльності для швидкого реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

По-четверте, в умовах сучасного бізнес-середовища, де інформаційний потік і різноманіття рішень зростають, стає все складніше приймати обґрунтовані управлінські рішення.

По-п'яте, деякі українські організації почали активно використовувати системи менеджменту як інструмент для підвищення ефективності та конкурентоспроможності, що дозволяють своєчасно відстежувати відхилення між фактичними і запланованими умовами. В умовах глобалізації та інтеграції ринків праці персонал організації стає цінним соціальним і економічним ресурсом, а його професійні якості та компетенції значно зростають з набуттям нових знань та навичок.

Теоретично відсутні єдині вимоги до комплексного та функціонального моделювання управління людськими ресурсами. Тому в літературі можна зустріти різні цілі, функції та концепції управління персоналом. Згідно з думкою авторів, управління людськими ресурсами ґрунтується на таких основних функціях: оптимізація використання персоналу, організація праці, розвиток і застосування компетенцій, оцінка навичок та результатів діяльності, створення ефективного робочого середовища, мотивація працівників та демократизація управлінських процесів (див. рисунок 1.6) [15, с. 20].

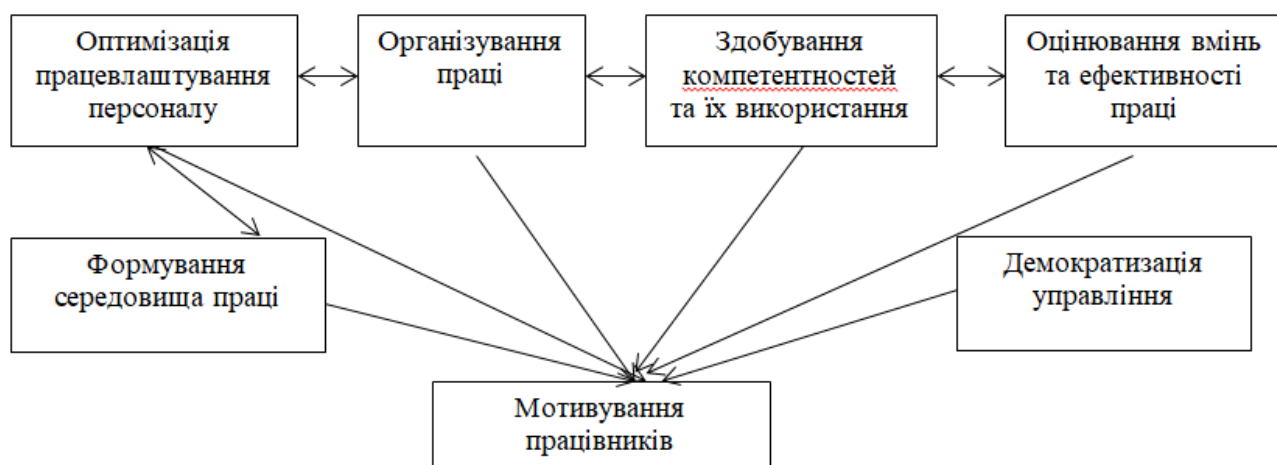


Рисунок 1.6 - Агреговані функції контролінгу персоналу

Як правило, використання сучасних інструментів поступово усуває недоліки у функції управління персоналом (рисунок 1.7) [16, с. 168].

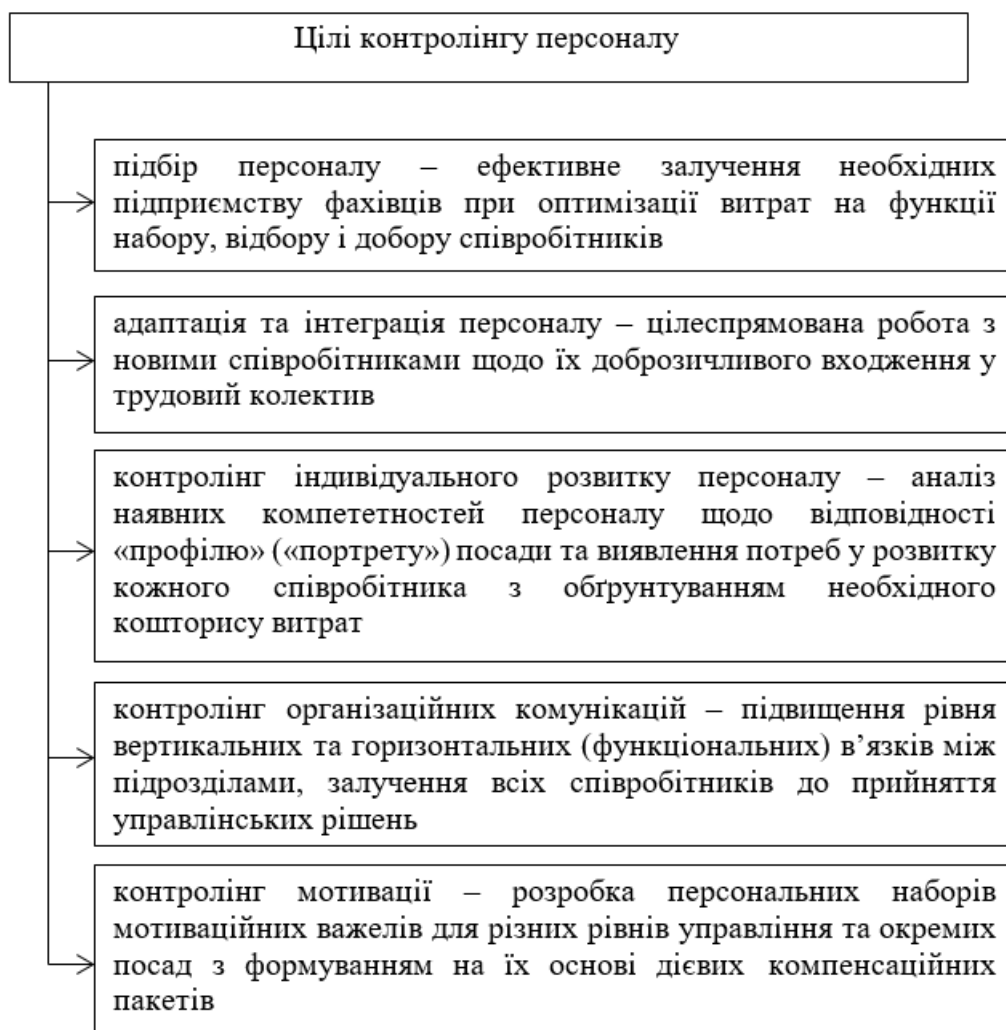


Рисунок 1.7 - Агреговані функції управління персоналом

Модульні блоки організаційно-економічної моделі управління персоналом (таблиця 1.5) спрямовані на досягнення головної мети: якість управлінських рішень у висококонкурентному середовищі. В цілому, доцільно виділити модульні блоки, сформульовані в рисунку 1.8 [17, с. 117].

Набір факторних показників складових модульного блоку організаційної моделі управління людськими ресурсами залежить від низки факторів (галузь, розмір організації, організаційна структура, стратегічні цілі та завдання тощо). На сучасному етапі в Україні управління людськими ресурсами є інновацією, що базується на принципах менеджменту та дозволяє прогнозувати майбутнє підприємств.

Управління персоналом оцінює ефективність управлінських рішень щодо оптимального використання людських ресурсів на підприємстві та допомагає

запобігати виникненню негативних ситуацій. Воно ґрунтується на виборі функцій, причому його перевага полягає в можливості створення окремих блоків, що охоплюють основні напрямки кадрової діяльності, на основі модульного підходу. Іншою перевагою є простота проектних рішень, що враховують специфічні внутрішні та зовнішні умови управління людськими ресурсами.

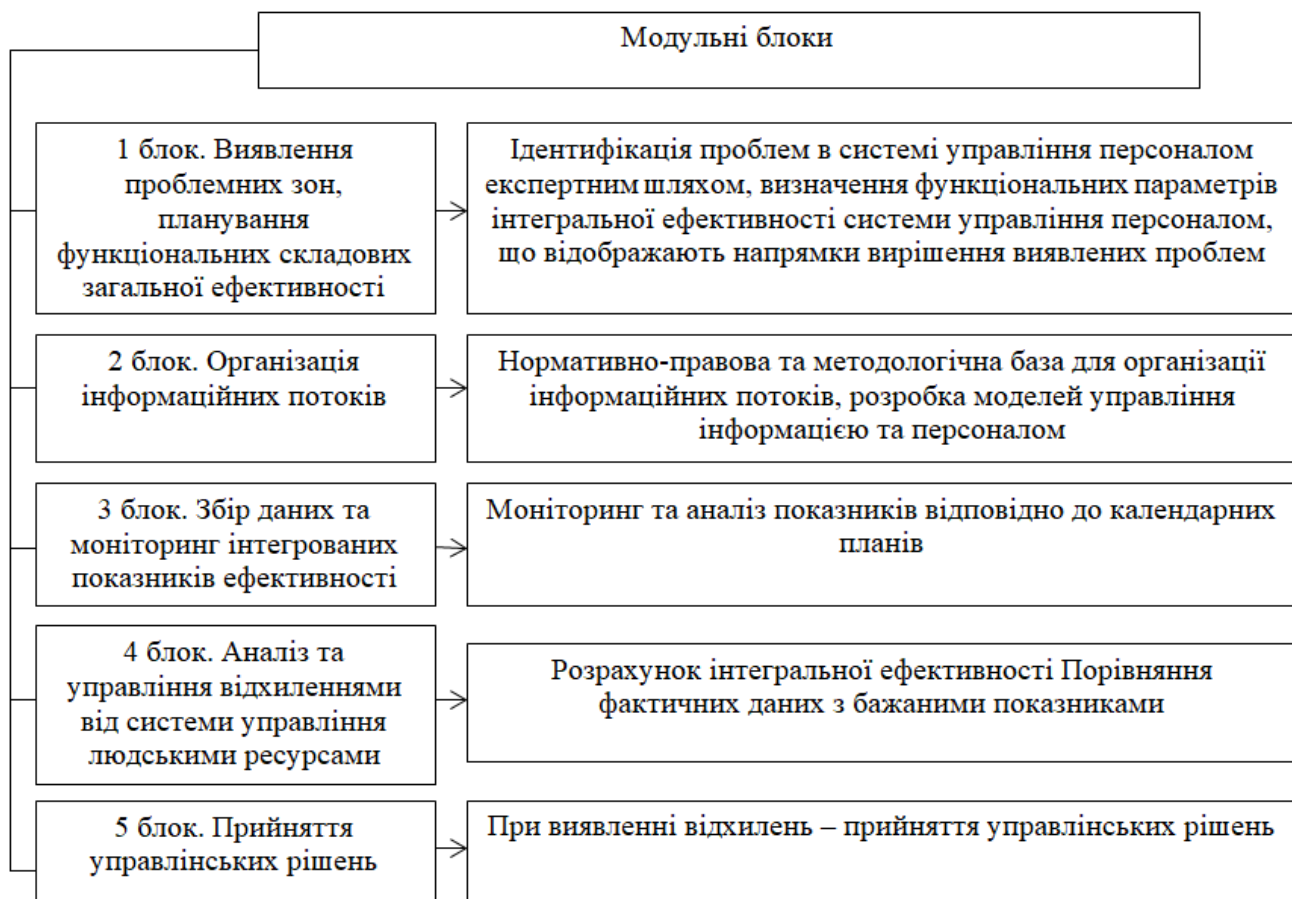


Рисунок 1.8 - Модульні блоки управління людськими ресурсами

Однак він не є самодостатнім і взаємодіє з рядом економічних та природничих наук. Впровадження системи контролінгу у виробничу практику українських підприємств дозволяє покращити координацію процесів планування, контролю, обліку та аналізу, а також забезпечує необхідними методами та інструментами для ефективного прийняття управлінських рішень.

### 1.3 Сучасні тенденції впровадження HR-аналітики в систему контролінгу персоналу організації

Управлінську діяльність можна охарактеризувати як цілеспрямований процес реалізації рішень, що стосуються організації та координації виробничих (організаційних) систем, з метою їхнього перетворення з проблемного і хаотичного стану в стабільний і динамічний, при умовах інформаційної невизначеності та обмежених ресурсах. Кожен функціональний процес управління включає низку завдань, і невиконання хоча б одного з них може призвести до помилок як на рівні управління, так і на етапі прийняття рішень.

Дослідження в галузі управління людськими ресурсами (HRM) протягом десятиліть були орієнтовані на вивчення механізмів, за допомогою яких HRM-практики впливають на продуктивність персоналу, а отже, і на загальну ефективність організації. Це призвело до швидкого розвитку аналітичних інструментів у бізнесі, і нині компанії використовують більш передові методи, включаючи HR-аналітику, для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень і уникнення помилок.

Не менш важливим інструментом підвищення ефективності бізнесу є "управління персоналом", яке дозволяє застосовувати ефективні важелі для забезпечення потенційного зростання продуктивності праці в організації.

Більшість експертів з управління бізнесом розуміють «контроль» як функціональну систему планування, управління, аналізу відхилень, координації, внутрішнього консультування та загальної інформаційної підтримки управління бізнесом. Інакше кажучи, «контроль — це спеціалізована система методів і інструментів, яка забезпечує виконання функцій управління підприємством, включаючи інформаційну підтримку, планування, координацію, моніторинг та внутрішнє консультування» [19].

Слід зазначити, що відповідно до концепції стратегічного управління бізнес-стратегія суб'єкта господарювання на ринку безпосередньо пов'язана з

перспективами роботи його кадрового потенціалу. Тому, якщо метою підприємства є вихід на нові ринки збуту та підвищення якості продукції, необхідно спланувати заходи щодо залучення або розвитку необхідного вузькоспеціалізованого персоналу.

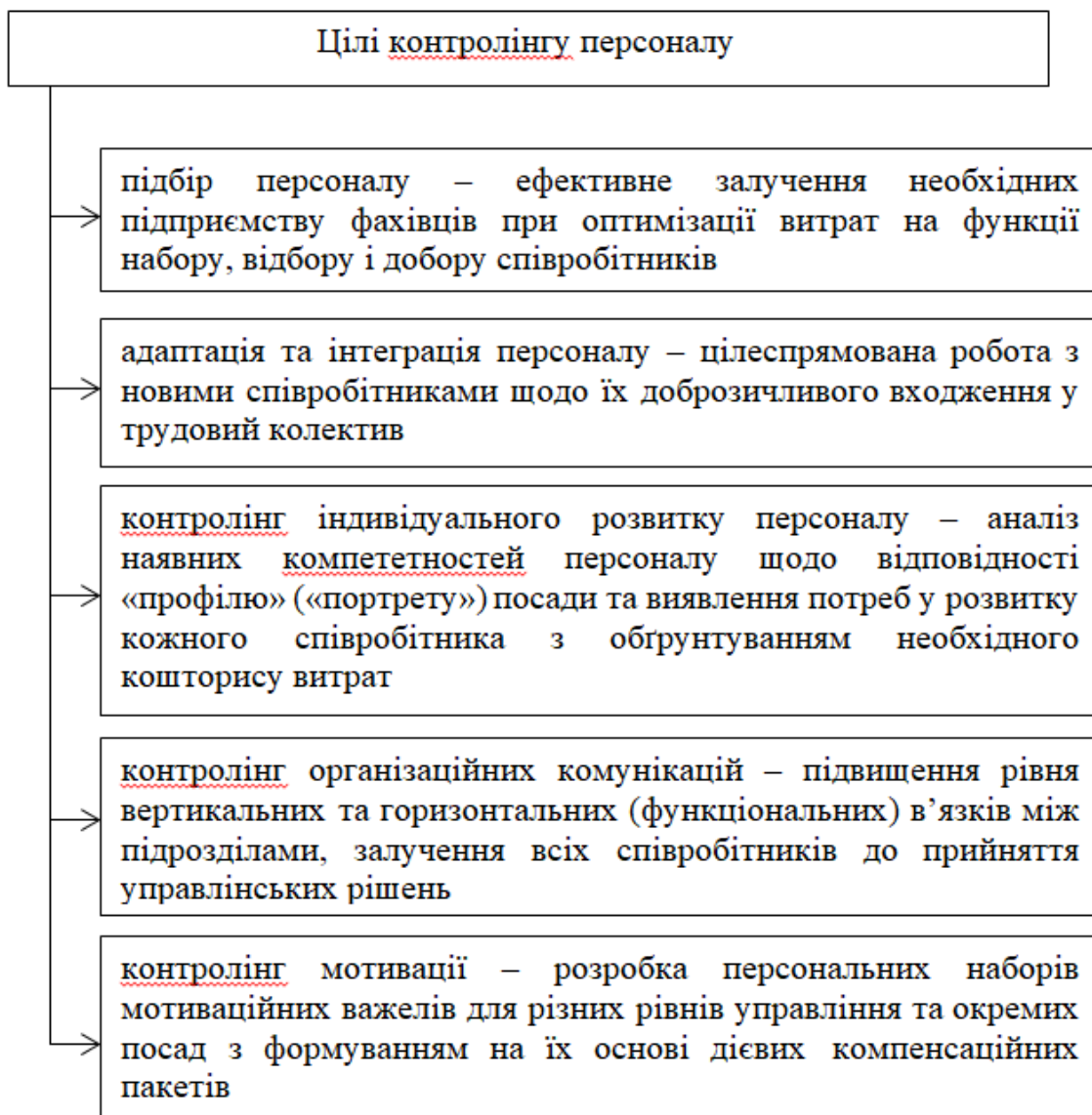


Рисунок 1.9 - Цілі контролінгу персоналу

Рівні управління персоналом є важливими, оскільки на кожному з них використовуються власні інструменти для впливу (рисунок 1.11) [23, с. 146].

Отже, управління людськими ресурсами має бути невід'ємною частиною загальної системи управління підприємством, незалежно від того, йдеться про стратегічний, тактичний чи оперативний рівень [20, с. 146].

Головним завданням управління персоналом є оптимізація «витрат на

робочу силу» [6]. Автор зазначає, що «управління персоналом повинно враховувати зміни у зовнішньому середовищі та забезпечувати кадрові стратегії, що відповідають новим викликам, потребам і витратам» [21, с. 108]. На нашу думку, ця цитата краще відображає комплексний і системний підхід до управління персоналом. Відповідно, основні завдання управління персоналом, згідно з [21, с. 108], наведені нижче (рисунок 1.9).

Згідно з вищезазначеними цілями, визначаються завдання управління персоналом (рисунок 1.10) [22, с. 347].

Отже, проаналізувавши визначення контролю, можна зробити висновок, що HR-контроль є спеціалізованою саморегульованою системою методів і інструментів для контролю та управління персоналом, яка спрямована на досягнення цілей організації на всіх її рівнях, з дотриманням встановлених норм і проведенням аналізу.

HR-аналітика — це процес постійного (і систематичного) дослідження та виявлення чинників, що впливають на ефективність HR-бізнес-процесів [24, с. 269]. Оскільки загальноприйнятого визначення терміну «HR-аналітика» не існує, на основі аналізу інтернет-джерел ми пропонуємо власне трактування цього поняття. Таким чином, HR-аналітика — це динамічний процес, що охоплює моніторинг управління людськими ресурсами (HRM) та застосовує методи обробки даних і бізнес-аналітики для аналізу HR-даних з метою позитивного впливу на прийняття управлінських рішень у компанії.

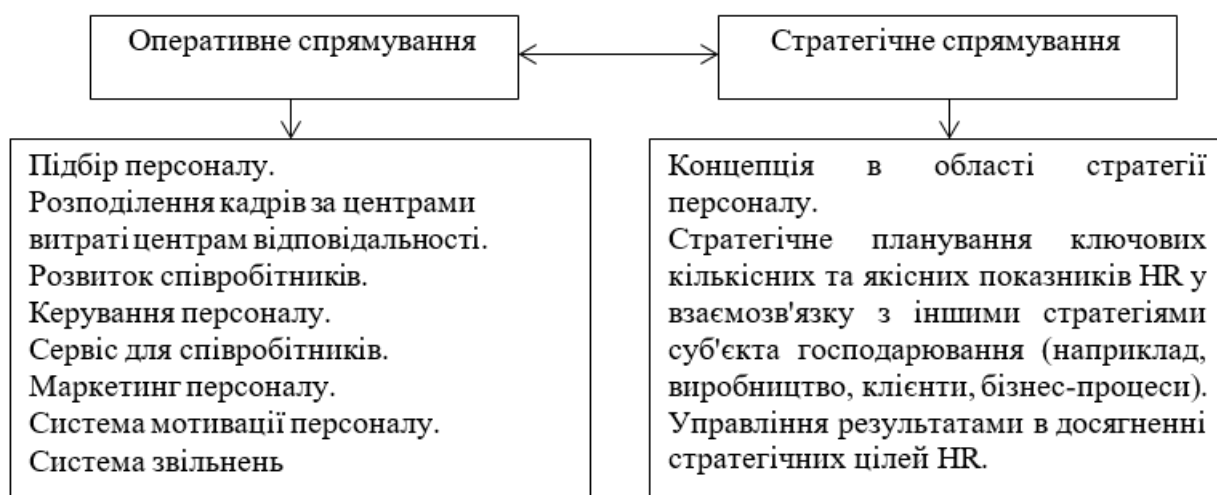


Рисунок 1.10 - Задачі контролінгу персоналу

Процес формування HR-аналітики передбачає певні алгоритми поведінки. Спочатку збираються всі необхідні дані, потім інформація порівнюється з нормативними показниками для виявлення тенденцій і закономірностей, потім інформація аналізується і інсайти застосовуються для прийняття організаційних рішень (таблиця 1.4) [24, с. 169].

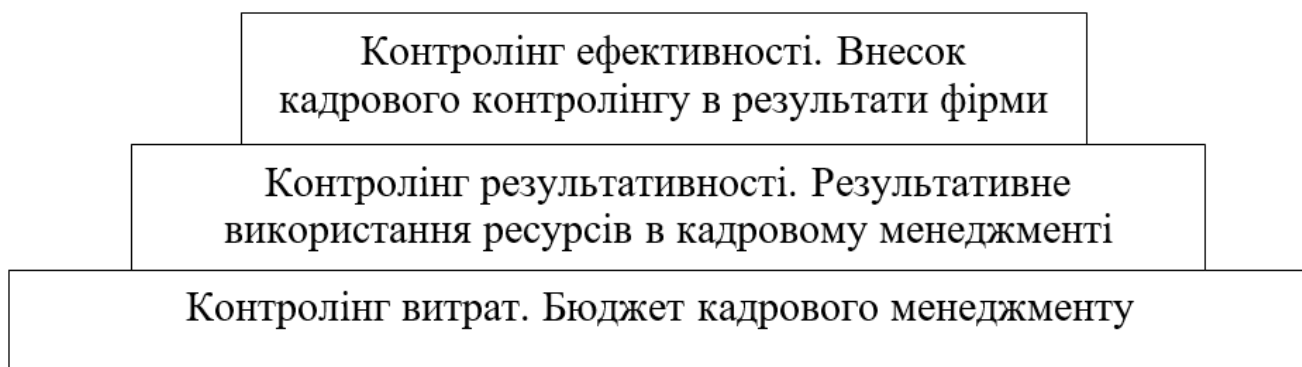


Рисунок 1.11 – Рівні контролінгу персоналу

Аналізуючи тлумачення вищезазначених категорій, можна зробити висновок, що поняття «HR-контроль» та «HR-аналітика» є взаємозалежними, і є підстави стверджувати, що інтеграція HR-аналітики в HR-контроль може покращити результати управління та досягти поставлених цілей компанії.

Можна зробити висновок, що розвиток «цифрової економіки» передбачає постійну трансформацію, іноді фазові переходи, у формуванні нового бачення бізнес-ландшафту, починаючи з перебудови організаційної структури компанії (від ієрархії до «мережевої»), що супроводжується послідовним зсувом у бік якісного перерозподілу функціональних обов'язків від планово-фінансових служб до HR-відділу Генерує і, відповідно, вносить корективи в загальну стратегію розвитку.

За даними ASUG (American SAP User Group) [9-10], HR-фахівці витрачають в середньому 70-90% робочого часу на адміністративні завдання, документообіг та поточні функції, і лише 10% - на HR-аналіз та стратегії розвитку управління персоналом. Це призводить до підвищення бізнес-ризиків в умовах постійних змін і ставить під сумнів не тільки успіх, але й виживання компанії.

Таблиця 1.4 - Процес HR-аналітики

Процеси	Характеристика
Збір даних	Збір та відстеження якісних даних є першим важливим елементом HR-аналітики. Всі зібрані дані повинні бути доступними та інтегрованими в системи звітності. Дані можуть надходити з існуючих систем управління персоналом, систем навчання і розвитку або з нових методів збору даних, таких як хмарні системи, мобільні пристрої і навіть носимі технології. Система повинна вміти обробляти збережені дані, тобто надавати можливість класифікувати та організувати дані для подальшого аналізу. Дані, які може зберігати система: профілі працівників, продуктивність праці, інформація про найбільш і найменш продуктивних працівників, зарплати за посадами, темпи їх зростання, демографічні дані, навчання працівників, рівень прогулів тощо.
Вимірювання	HR-аналітика порівнює зібрані дані із затвердженими стандартами компанії/галузі та організаційними стандартами, щоб сформувані базову лінію. На цьому етапі визначається ефективність роботи організації (всі дані збираються і порівнюються, щоб краще зрозуміти плінність кадрів, прогули, результати рекрутингу тощо). Проводиться моніторинг операційних даних для визначення ефективності та результативності повсякденних HR-процедур та ініціатив. Впровадження оптимізації процесів (організаційні показники та операційні дані об'єднуються для визначення сфер для можливого покращення).
Аналіз.	На етапі аналізу аналізуються результати звітів за індикаторами для виявлення тенденцій і закономірностей, які можуть вплинути на організацію. Залежно від бажаних результатів використовуються різні аналітичні методи: описова, прескриптивна та предиктивна аналітика. Описова аналітика фокусується виключно на розумінні історичних даних і можливих поліпшеннях. Описова аналітика використовує статистичні моделі для аналізу історичних даних і прогнозування майбутніх ризиків і можливостей. Предиктивна аналітика йде на крок далі і показує прогнозовані результати в порівнянні з передбачуваними.
Застосування	Після аналізу індикаторів результати використовуються як інформація для прийняття рішень в організації.

Варто також відзначити беззаперечні причини впровадження HR-аналітики в системи управління персоналом, такі як можливість виявити та обробити найбільш релевантну, іноді раніше недоступну (внутрішню) інформацію і на основі цього спрогнозувати найкращий алгоритм для максимізації інвестицій організації в людський капітал. Крім того, HR-аналітика може формувати персоналізовані набори показників та їхні дашборди для різних галузей та окремих компаній, а «неочевидні» та «сирі» дані (наприклад, моніторинг відеокамер) перетворювати на бізнес-індикатори для моделювання виробничої (організаційної) поведінки.

Сьогодні основна роль управління персоналом полягає в тому, щоб розвивати потенціал людських ресурсів і сприяти різноманітному професійному

внеску персоналу в досягнення загальних цілей підприємства. HR-менеджеру вже недостатньо бути видатним професіоналом і відігравати адміністративну роль в компанії. Його функції розширюються, від нього вимагається розуміння бізнесу зсередини, а його роль трансформується в роль стратегічного партнера, який повинен розбиратися в різних сферах діяльності компанії.

Виникає потреба у впровадженні HR-аналітичних технологій. Програмне забезпечення для управління персоналом може допомогти систематизувати процеси, максимально скоротити паперовий документообіг, проаналізувати ефективність діяльності та виправити помилки.

Згідно з дослідженням, проведеним Массачусетським технологічним інститутом (MIT) та компанією IBM, більш досконале використання HR-аналітики може збільшити продажі на 8%; на 24% збільшення операційного прибутку та на 58% збільшити оборот [25, с. 108].

З огляду на доцільність і потенціал використання інструментів аналітики в управлінських цілях, фахівці з управління персоналом повинні визнати їхню цінність і важливість на стратегічному рівні та прагнути розвивати сильну аналітичну культуру серед своїх співробітників. Сильна аналітична культура і хороша стратегія управління персоналом пов'язані між собою і повинні розвиватися в синергії. HR повинен прагнути побудувати організаційну культуру аналітики за допомогою співробітників-новаторів та найкращих практик управління персоналом.

HR відіграє важливу роль у розвитку аналітичних навичок працівників. HR-фахівці повинні прагнути до подальшого розвитку культури аналітики серед співробітників, заохочуючи діалог з керівництвом про її важливість, забезпечуючи доступ лінійних менеджерів до персональних даних про персонал для прийняття бізнес-рішень і зосереджуючи використання даних на конкретних бізнес-проблемах.

Враховуючи вищезазначені тези, можна зробити висновок, що використання інструментів HR-аналізу має вирішальне значення для ефективного впровадження систем управління персоналом в компаніях. Така практика

дозволяє більш точно визначити вектор стратегічних дій для досягнення цілей управління бізнесом.

Таким чином, HR-аналітика є запорукою успіху організацій, які мають необхідні ресурси для інвестування в передові інформаційні системи та можуть набути ефективних навичок моніторингу аналітичних даних. Більшість з цих організацій розвивають свої можливості HR-аналітики, щоб отримати конкурентну перевагу за рахунок аналізу даних про свою робочу силу. Однак можливості HR-департаментів впливати на ці процеси часто обмежені, що робить актуальним питання про перспективи посилення цієї функції в Україні з огляду на світовий досвід у цій сфері.

Враховуючи ефективність впровадження методів аналізу та управління персоналом у бізнес-діяльність, можна підкреслити актуальність інтеграції HR-аналізу в системи управління персоналом. У дослідженні пропонується метод інтеграції, представлений на рисунку 1.12 [25, с. 108].

На рисунку 1.12 показано, що сучасні тенденції у сфері кадрової аналітики мають значний вплив на вибір аналітичних методів у компаніях. Залежно від відповідного рівня управління обирається той вид HR-аналізу, який робить найбільший внесок у покращення показників ефективності та обробки даних, вибір стратегій управлінського впливу та досягнення найважливіших цілей управління персоналом.



Рисунок 1.12 – Інтеграція HR-аналітики до системи контролінгу персоналу

Аналіз сучасних тенденцій в управлінні персоналом і розвитку HR-аналітики дозволяє зробити висновок, що ці фактори мають значний вплив на еволюцію систем управління персоналом в організаціях, що, в свою чергу, сприяє підвищенню ефективності досягнення цілей компанії. Сучасна бізнес-аналітика вже не є просто інструментом для відображення наявної ситуації. Навіть якщо вона містить корисну та наочну інформацію, що допомагає показати й переконати керівників у результатах поточних і майбутніх проектів, бізнес-аналітика, і зокрема HR-аналітика, орієнтована на використання даних для розуміння та покращення всіх бізнес-операцій. Вона перетворюється на важливу бізнес-функцію.

Незважаючи на те, що персонал різних адміністративних і функціональних підрозділів все ще погано підготовлений до впровадження HR-аналітики, її розвиток неминучий, враховуючи переваги та вплив на ефективність бізнесу. Зростає також потреба в ознайомленні з методами та інструментами HR-аналітики, а також у розумінні конкурентних переваг, які можна отримати завдяки її інтеграції в систему управління персоналом.

В майбутньому аналітичні технології зможуть надавати персоналізовані рекомендації, повністю інтегруючись у бізнес-системи, і перестануть бути окремим джерелом інформації. Враховуючи специфіку програм кадрової аналітики, організації будуть розробляти спеціалізоване програмне забезпечення, що дозволить більш серйозно ставитися до конфіденційності даних, дотримання локальних правил використання інформації про працівників та мінімізації ризиків розкриття особистої інформації про організацію та її співробітників.

Це дослідження концепцій контролю та кадрової аналітики може підкреслити важливість інтеграції кадрової аналітики в системи кадрового контролю. Це сприятиме максимальному досягненню організаційних та управлінських цілей щодо обробки аналізованих даних, показників ефективності, вибору стратегій управлінського впливу і, що найголовніше, конкурентоспроможності та успіху компанії.

## Висновки до розділу 1

Використовуючи системний та узагальнюючий підхід до наукового дослідження, проаналізовано зміст категорії «HR-аналітика» та визначено завдання і цілі HR-аналітики на підприємствах; оцінено рівень розвитку HR-аналітики та об'єкти найбільш поширених функцій аналізу на українських підприємствах. Результати дослідження представлені в наступних розділах.

Підсумовуючи, слід зазначити, що необхідність популяризації засад HR-аналітики в українських компаніях є надзвичайно актуальним і важливим процесом. Врахування кадрового аналізу при прийнятті управлінських рішень сприяє формуванню в компанії конкурентоспроможної команди, здатної забезпечити її ефективний розвиток. Це дозволяє зменшити витрати фінансового капіталу та часу через неефективні процеси найму, підвищити продуктивність та ефективність використання людських ресурсів на основі науково обґрунтованого трансформаційного підходу від інтуїтивних управлінських рішень до прогнозування та визначення взаємовідносин між людськими ресурсами якості і прибутку компанії.

Системний підхід до управління людськими ресурсами та управління підприємством є ідентичним і характеризується формуванням цілей управління, порівняльним аналізом та вибором альтернативних методів і підходів до досягнення цих цілей, з метою їх максимального досягнення.

Встановлено, що управління людськими ресурсами базується на таких інтенсивних функціях: оптимізація зайнятості персоналу, організація праці, набуття та використання компетенцій, оцінка навичок та ефективності праці, формування робочого середовища, мотивація та демократизація управління. Визначено етапи побудови ієрархічної системи управління людськими ресурсами, сумісної з цілями компанії та її працівників.

Визначено методику визначення рівня ефективності окремих функцій

управління людськими ресурсами, яка включає такі етапи: визначення критеріїв оцінки окремих агрегованих функцій управління людськими ресурсами, порівняння з показниками та ознаками, що використовуються в системі управління людськими ресурсами та розвитку підприємства, введення змістовних шкал оцінки для кожного показника, його ознак, визначення кожному критерію вагових коефіцієнтів, розрахунок рівнів ефективності кожного критерію та аналізованих функцій, аналіз наступних даних.

Встановлено актуальність впровадження HR-аналітики в системі управління персоналом.

## **2 АНАЛІЗ КОНТРОЛІНГУ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ВЕКТОР М»**

### **2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників**

ТОВ «Вектор М» - стабільна будівельна компанія, що спеціалізується на ринку житлової нерухомості в Хмельницькому. ТОВ «Вектор М» вносить свій внесок у міський розвиток Хмельницької області, захищаючи та упорядковуючи існуючі зелені насадження, водночас створюючи комфортне та безпечне середовище для інвесторів.

ТОВ «Вектор М» було засновано в 2011 році і за цей час зайняло гідне місце серед забудовників Хмельницького. Компанія має багатий практичний досвід в будівництві новобудов. Досвід ТОВ «Вектор М» включає в себе будівництво житлових комплексів (загальною площею понад 45 000 м<sup>2</sup> з 9 одиниць) і реконструкцію промислових об'єктів (загальною площею понад 26 000 м<sup>2</sup> з 4 одиниць). ТОВ «Вектор М» спирається на цей досвід, не зупиняючись на досягнутих цілях, а впевнено рухаючись вперед. ТОВ «Вектор М» пропонує комплекс послуг, пов'язаних з проектуванням і будівництвом промислових і громадських об'єктів. Капітальне будівництво, монтаж різних металоконструкцій, монолітні, оздоблювальні, сантехнічні та електромонтажні роботи.

Аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «Вектор М» представлений у таблиці 2.1.

Собівартість продажів компанії за досліджуваний період є значною. Важливо зазначити, що темпи зниження чистого прибутку дещо перевищують темпи зниження витрат, що, в свою чергу, вплинуло на витрати на 1 грн. проданої продукції у 2022 році, які залишилися на рівні 2021 року. У 2020 році вартість 1 грн. проданої продукції також не змінилася порівняно з 2021 роком.

У 2021 та 2023 роках компанія отримала прибуток, тоді як у 2022 році був зафіксований збиток у розмірі 85 000 гривень.

Таблиця 2.1 - Основні техніко – економічні показники діяльності ТОВ «Вектор М» за 2021 - 2023 р.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	66149	22455,0	32898,0	-66,1	46,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	65149	21990,0	31140,8	-66,2	41,6
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,98	0,98	0,95	-	-3,1
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	315	-85	207	-	-
Рентабельність реалізованої	%	0,5	-	0,7	-	-
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду	тис.грн	2336	1955	1890	-16,3	-3,3
Фондовіддача	грн/грн	28,3	11,5	17,4	-59,4	51,3
Фондомісткість	грн/грн	0,04	0,09	0,06	у 2,3	-33,3
Виробничі запаси	тис.грн	17441,5	25688,0	38540,0	47,3	50,0
Незавершене виробництво	тис.грн	783,0	2120,0	3880,0	у 2,7	83,0
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	71	38	55	-46,5	44,7
у т.ч. робітників	осіб	60	34	49	-43,3	44,1
Річний ефективний фонд робочого	год.	134900	72857,4	106975	-46,0	46,8
Продуктивність праці: - одного працівника	тис.грн/ чол.	931,7	590,9	598,1	-36,6	1,2
- одного робітника	грн.	1102,5	660,4	671,4	-40,1	1,7
Фонд заробітної плати штатних працівників	тис.грн	7480,6	5811,3	9385,5	-22,3	61,5
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	грн/чол.	8780,0	12744,1	14220,5	45,1	11,6

Вартість основних засобів ТОВ «Вектор М» на кінець 2022 року знизилася до 2021 року на 16,3% порівняно з 2023 роком і до 2022 року на 3,3%. Збільшення фондовіддачі при зниженні капіталомісткості в 2023 році свідчить про ефективне використання основних засобів.

Вартість незавершеного виробництва зростає на 83,0% у 2022 та 2023 роках порівняно з 2022 роком. У 2022 році спостерігається зниження продуктивності праці робітників і поденників, що зумовлено тим, що середньооблікова чисельність працівників зростає швидше за чистий прибуток від реалізації продукції. Збільшення фонду оплати праці ТОВ «Вектор М» у 2023 році також

сприяло підвищенню середньомісячної заробітної плати.

За результатами факторного аналізу виявлені чинники, які сприяють підвищенню ефективності виробничої діяльності ТОВ «Вектор М». Деталізовані результати розрахунків наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Розрахунок впливу факторів на обсяги виконаних робіт ТОВ «Вектор М» у 2023 р.

Показники	Рік		Відхилення	
	2022 р.	2023 р.	абсолютне	відносне
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	22455,0	32898,0	10443	46,5
Чисельність працівників, чол.	38	55	17	44,7
Кількість відпрацьованих днів у році	249	260	11	4,4
Середня тривалість робочого дня, год.	7,7	7,48	-0,22	-2,9
Середньогодинний виробіток на одного працівника, тис. грн/чол.	0,31	0,31	0	-
Розрахунок впливу факторів на зміну обсягів реалізації продукції:				
- за рахунок зміни чисельності працівників, тис. грн	$17 \cdot 249 \cdot 7,7 \cdot 0,31 = 10104,2$			
- за рахунок зміни кількості робочих днів	$55 \cdot 7,7 \cdot 0,31 \cdot 11 = 1444,1$			
- за рахунок зміни тривалості робочого дня	$55 \cdot (-0,22) \cdot 260 \cdot 0,31 = -975,3$			
- за рахунок зміни середньогодинного виробітку	$55 \cdot 260 \cdot 7,48 \cdot 0 = 0$			
Разом, грн:	$\approx 10443$			

На зміну обсягу продукції, виробленої ТОВ «Вектор М», вплинуло збільшення чисельності співробітників, що призвело до збільшення обсягу реалізованої продукції на 10 104,2 тис.грн.

Зміна обсягу продукції, виробленої ТОВ «Вектор М», під впливом зміни тривалості робочих днів призвела до зниження обсягу реалізованої продукції на 975,3 тис.грн.

Проаналізуємо структуру обігових коштів ТОВ «Вектор М» (таблиця 2.3).

Згідно з таблицею 2.3, частка виробничих запасів у складі оборотних коштів збільшується, що свідчить про те, що з обороту витягується тільки частина оборотних коштів. З оборотних коштів найбільшу частку займають виробничі запаси, частка яких збільшилася з 2021 року до 58,2%, у 2022 році - до 62,4%, а

дебіторська заборгованість коливалася протягом досліджуваного періоду.

Таблиця 2.3 - Аналіз зміни структури обігових коштів ТОВ «Вектор М» за 2021 – 2023 рр.

Обігові кошти	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Виробничі запаси	17441,5	58,2	25688,0	62,4	38540,0	60,0
Товари	-	-	-	-	-	-
Незавершене виробництво	783,0	2,6	2120,0	5,1	3880,0	6,0
Готова продукція	-	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість	8312,5	27,7	10126,0	24,6	16540,0	25,8
Гроші та їх еквіваленти	2794,0	9,3	1902,1	4,6	2380,0	3,7
Інші оборотні активи	648,0	2,2	1356,2	3,3	2880,4	4,5
Всього обігових коштів	29979,0	100,0	41192,3	100,0	64220,4	100,0

Розглянемо показники ефективності використання ліквідних активів ТОВ «Вектор М» у 2021-2023 роках (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 - Динаміка показників ефективності використання оборотних активів ТОВ «Вектор М» за 2021-2023 рр.

Показник	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг, тис.грн.	66149	22455,0	32898,0	-66,1	46,5
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	29979,0	62318,5	75305,0	у 2,1 раза	20,8
Валовий прибуток, тис. грн.	1000	465,0	1757,2	-53,5	у 3,8 рази
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,2	0,4	0,4	-81,8	-
Рентабельність/ збитковість оборотних активів, %	3,3	0,7	2,3	-78,8	у 3,3 раза
Період обороту оборотних активів, днів	165,9	912,5	912,5	у 5,5 рази	-

Згідно з даними таблиці 2.4, ефективність управління оборотними активами знизилася. У 2021 році оборотні активи оберталися в середньому 165,9 разів на день, а в 2022 році — лише 912,5 днів. Ця тенденція пов'язана з нестабільним рівнем ліквідних активів. Зміни в оборотності активів та результатах періоду оборотності активів ТОВ «Вектор М» відображені на малюнку 2.1.

Показник рентабельності активів знизився в період з 2021 по 2022 рік. Рентабельність оборотних активів у 2022 році зменшилася на 78,8% порівняно з 2021 роком. Це зниження було обумовлене зміною рентабельності продукту та зміною оборотності ліквідних активів ТОВ «Вектор М».

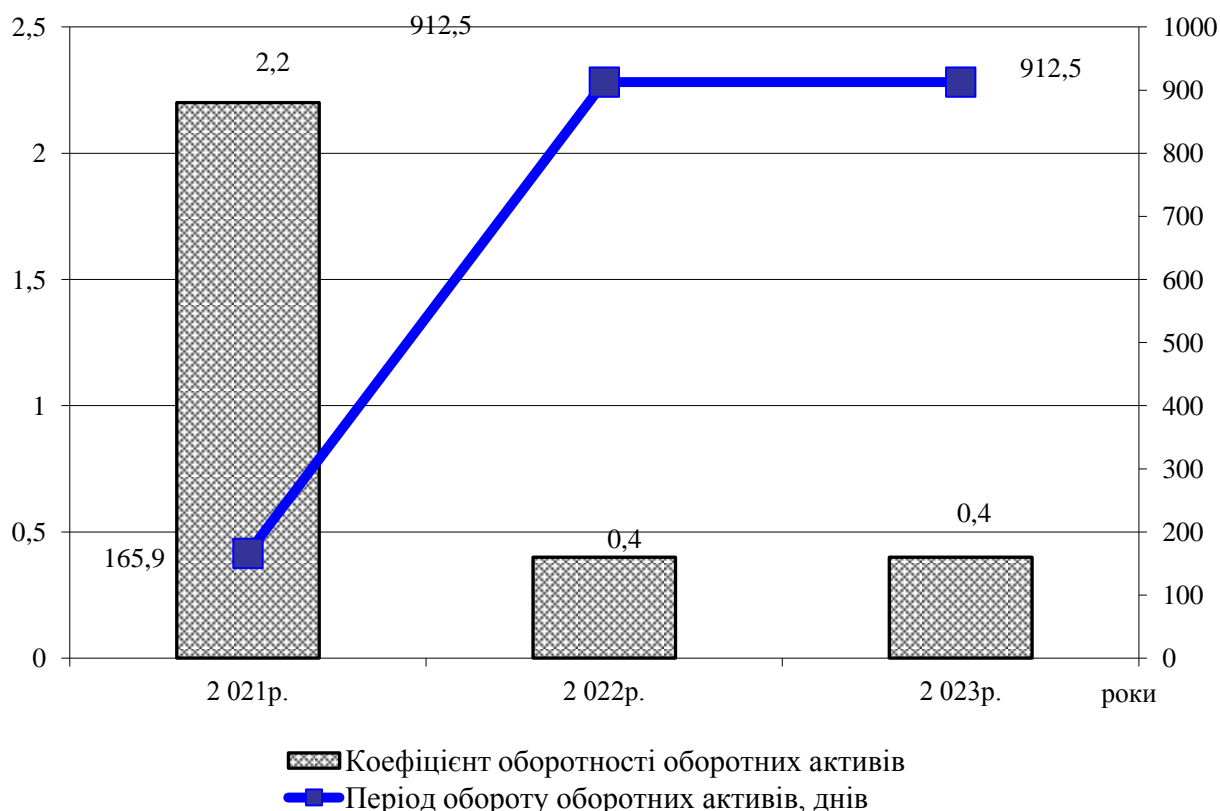


Рисунок 2.1 - Зміни результатів коефіцієнта та тривалості оборотності оборотних активів ТОВ «Вектор М» за 2021-2023 рр.

Аналіз оборотних активів ТОВ «Вектор М» потребує особливої уваги до змін у кількості, структурі та якості дебіторської заборгованості (табл. 2.5). Вивчення дебіторської та кредиторської заборгованості є ключовим, оскільки їх обсяги мають значний вплив на фінансовий стан компанії.

Найбільшу частку оборотних коштів у 2021-2023 роках займала Інша дебіторська заборгованість, частка якої перевищила 50,0%.

Таблиця 2.5 - Склад, структура та динаміка дебіторської заборгованості ТОВ «Вектор М» за 2021 - 2023 рр.

Розрахунки з дебіторами	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Темп приросту, %	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
1 Дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги	2780,5	33,4	3785,9	37,4	7490,4	45,3	36,2	97,8
2 Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	28,0	0,3	32,1	0,3	38,8	0,2	14,6	20,9
3 Інша поточна дебіторська заборгованість	5504	66,3	6308	62,3	9010,8	54,5	14,6	42,8
Всього	8312,5	100,0	10126	100,0	16540,0	100,0	21,8	63,3

Частка дебіторської заборгованості по товарах за аналізований період зменшилася. Також знизилася частка дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом протягом цього періоду (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 – Структура дебіторської заборгованості ТОВ «Вектор М» за 2021 - 2023 рр.

Загалом, динаміка дебіторської заборгованості ТОВ «Вектор М» у 2022 році порівняно з 2021 роком зросла на 21,8%, а у 2023 році порівняно з 2022 роком — на 63,3%.

Склад і структура джерел фінансування оборотних активів представлені в

таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Аналіз джерел фінансування активів ТОВ «Вектор М» за 2021 - 2023 рр.

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Темп приросту, %	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
Власний капітал	2180,5	6,6	7895,5	18,1	10350,0	15,6	у 3,6 рази	31,1
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	-	-	-	15274,0	23,1	-	-
Поточні зобов'язання і забезпечення	30684,0	93,4	35843,5	81,9	40520,0	61,3	16,8	13,0
Всього	3284,5	100,0	43739,0	100,0	66144,0	100,0	33,2	51,2

Будівельна галузь в аналізований період характеризується унікальним переважанням позикового капіталу, тенденцією до збільшення його частки, посиленням залежності будівельних підприємств від зовнішнього капіталу і зниженням фінансової стійкості.

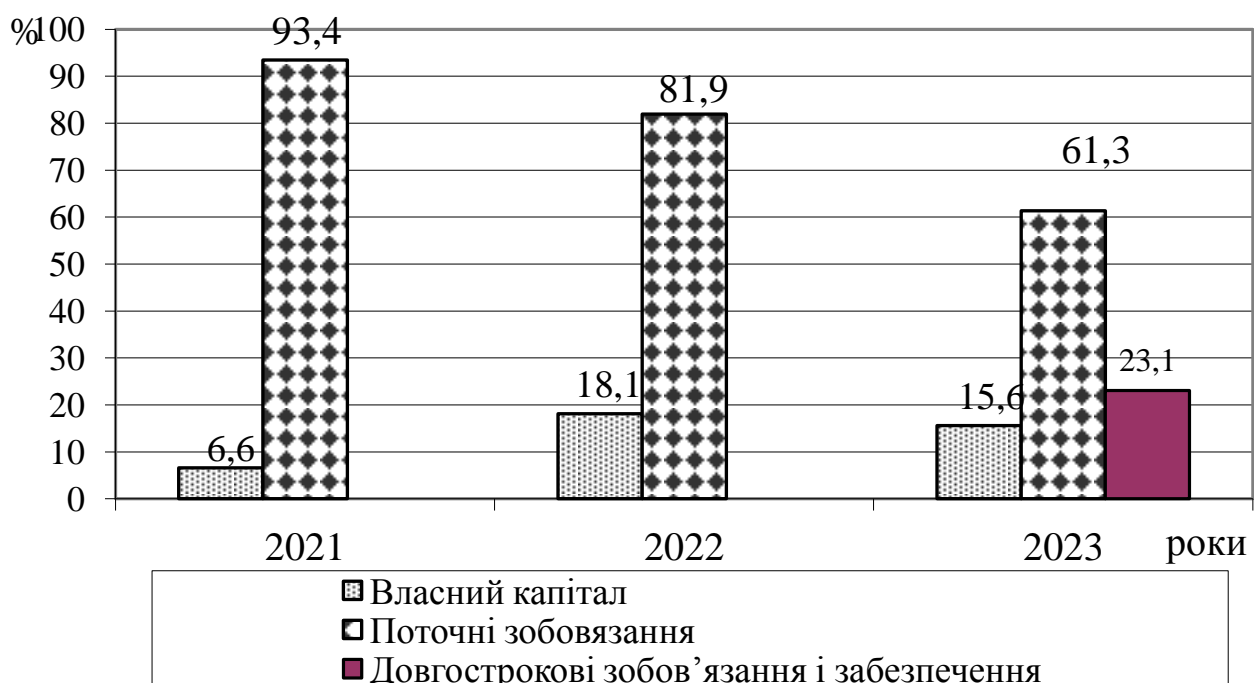


Рисунок 2.3 – Структура джерел фінансування активів

ТОВ «Вектор М» за 2021- 2023 рр.

Негативною тенденцією є домінування короткострокових зобов'язань у

структурі залучених коштів. Згідно з таблицею 2.6, найбільша частка джерел фінансування активів ТОВ «Вектор М» у період з 2021 по 2023 рік припадала на поточні зобов'язання та забезпечення. У 2021 році частка акцій серед джерел фінансування становила 6,6%, і до 2023 року вона зросла до 15,6%. Протягом 2021–2022 років компанія не мала довгострокових зобов'язань. Спостерігалось зростання поточних зобов'язань, які збільшилися з 30 684,0 тис. грн у 2021 році до 40 520,0 тис. грн у 2022 році.

Структура балансових зобов'язань компанії за період з 2021 по 2023 рік представлена графічно на малюнку 2.3.

Загалом, обсяг фінансування активів ТОВ «Вектор М» у 2022 році збільшився порівняно з 2021 роком на 33,2%. В основному це було пов'язано зі збільшенням поточних зобов'язань. У 2023 році, порівняно з 2022 роком, обсяг фінансування для поповнення активів ТОВ «Вектор М» збільшився на 51,2%.

## **2.2 Забезпечення системи контролінгу персоналу на ТОВ «Вектор М»**

Людські ресурси є дуже важливим аспектом діяльності компанії, і поряд з усім аналізом потрібен більш фундаментальний, систематичний та практичний аналіз. Варто відзначити, що трудові ресурси ТОВ «Вектор М» є основою і головною цінністю компанії, в якій в даний час розвивається індустрія гостинності, спрямована на отримання кінцевого результату. У контексті управління людськими ресурсами важливо забезпечити максимальну мотивацію персоналу до високопродуктивної праці, зокрема через систему суттєвих стимулів (заробітна плата) та додаткових факторів (підвищення кваліфікації через курси, майстер-класи тощо). Ефективність і результативність роботи ТОВ «Вектор М» безпосередньо залежать від мотивації та результативності персоналу. Для оцінки рівня використання робочої сили на підприємстві доцільно проаналізувати ефективність використання трудових ресурсів. Давайте розглянемо склад і

структуру співробітників ТОВ «Вектор М» (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Склад і структура працівників ТОВ «Вектор М» за 2021 – 2023 рр.

Категорії персоналу	Чисельність, чол.			Структура кадрів, %		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Середньооблікова чисельність працівників облікового складу, з них:	71	38	55	100,0	100,0	100,0
- працівники основної діяльності в тому числі:						
- керівники	11	4	6	15,5	10,5	10,9
- фахівці	3	1	2	4,2	2,6	3,6
- технічні службовці	7	2	3	9,9	5,3	5,5
- технічні службовці	1	1	1	1,4	2,6	1,8
Робітники	60	34	49	84,5	89,5	89,1

Аналізуючи зміни в чисельності працівників за різними категоріями ТОВ «Вектор М» (табл. 2.7), можна зробити висновок, що більшість співробітників компанії складають робітники, і їхня частка в загальній чисельності залишалася практично сталою в період з 2021 по 2023 рік. Структура персоналу є важливим показником якості компанії. Для наочності, надамо графічне відображення динаміки структури людських ресурсів ТОВ «Вектор М» (рисунок 2.4). Загалом можна зазначити, що структурний склад працівників компанії не зазнав суттєвих змін, і співвідношення між різними категоріями співробітників залишалось стабільним у 2021-2023 роках, що свідчить про підвищення ефективності та виробничого потенціалу ТОВ «Вектор М».

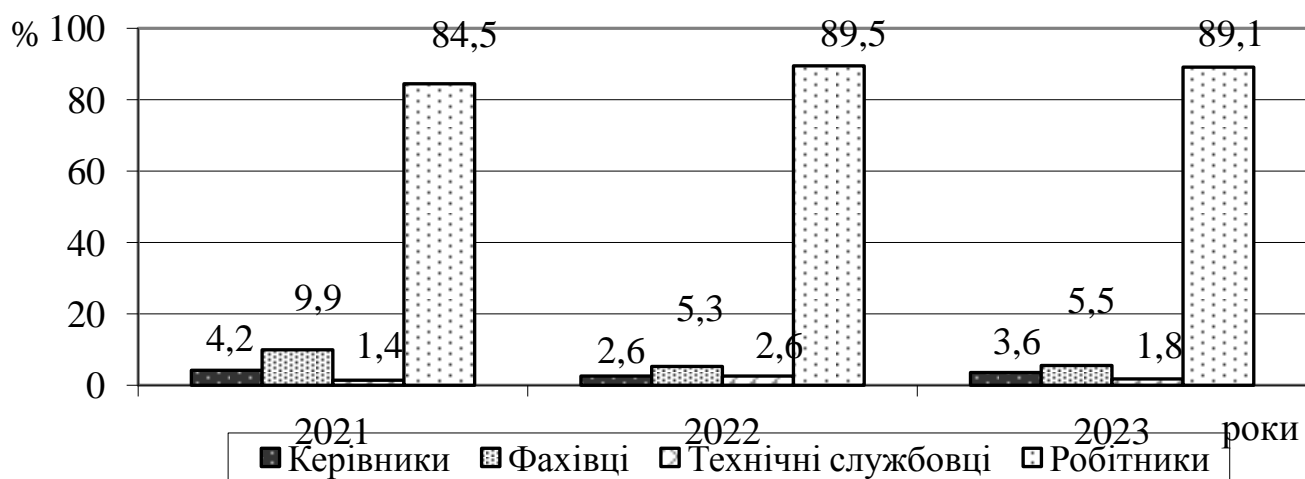


Рисунок 2.4 – Структура чисельності персоналу ТОВ «Вектор М»

Для цього потрібен аналіз коефіцієнта плинності кадрів, наприклад, прийом, звільнення, плинність кадрів (таблиця 2.8). Інформаційну базу для цього аналізу можна знайти у формі №1-ПВ (додатки В1-В3).

Таблиця 2.8 – Аналіз руху робочої сили на ТОВ «Вектор М» за 2021 – 2023 рр.

Показники	Дані по рокам			Відхилення +/-	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	71	38	55	-33	17
Прийнято працівників	19	11	28	-8	17
у тому числі на новостворені робочі місця	7	-	6	-7	6
Вибуло працівників, всього у т.ч.	24	31	12	7	-19
- за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни	24	31	12	7	-19
Коефіцієнт обороту по прийому	0,268	0,289	0,509	0,021	0,22
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,23	0,816	0,218	0,586	-0,598
Коефіцієнт плинності кадрів	0,23	0,816	0,218	0,586	-0,598

З таблиці 2.8 видно, що середня чисельність співробітників ТОВ «Вектор М» збільшилася в період з 2022 по 2023 рік. У 2022 році порівняно з 2021 роком кількість прийнятих працівників зменшилася на 8 осіб, а в 2023 році, порівняно з 2022 роком, цей показник знизився ще на 17 осіб.

Одночасно спостерігається зміна ставлення працівників до звільнення. У 2022 році кількість осіб, які вийшли на пенсію, зросла на 7 осіб порівняно з 2021 роком, а в 2023 році це збільшення становило 19 осіб порівняно з 2022 роком.

У 2022 році плинність працівників зросла на 0,021 процентного пункту порівняно з 2021 роком, а в 2023 році збільшилася на 0,22 процентного пункту. Коефіцієнт плинності кадрів через звільнення у 2022 році зріс на 0,586 процентного пункту порівняно з 2021 роком, а в 2023 році знизився на 0,598 процентного пункту порівняно з 2022 роком.

Показник плинності кадрів збігається з показником плинності при звільненні, оскільки в компанії не було звільнень з причин реорганізації.

Графічно мобільність персоналу ТОВ «Вектор М» відображено на рисунку 2.5.

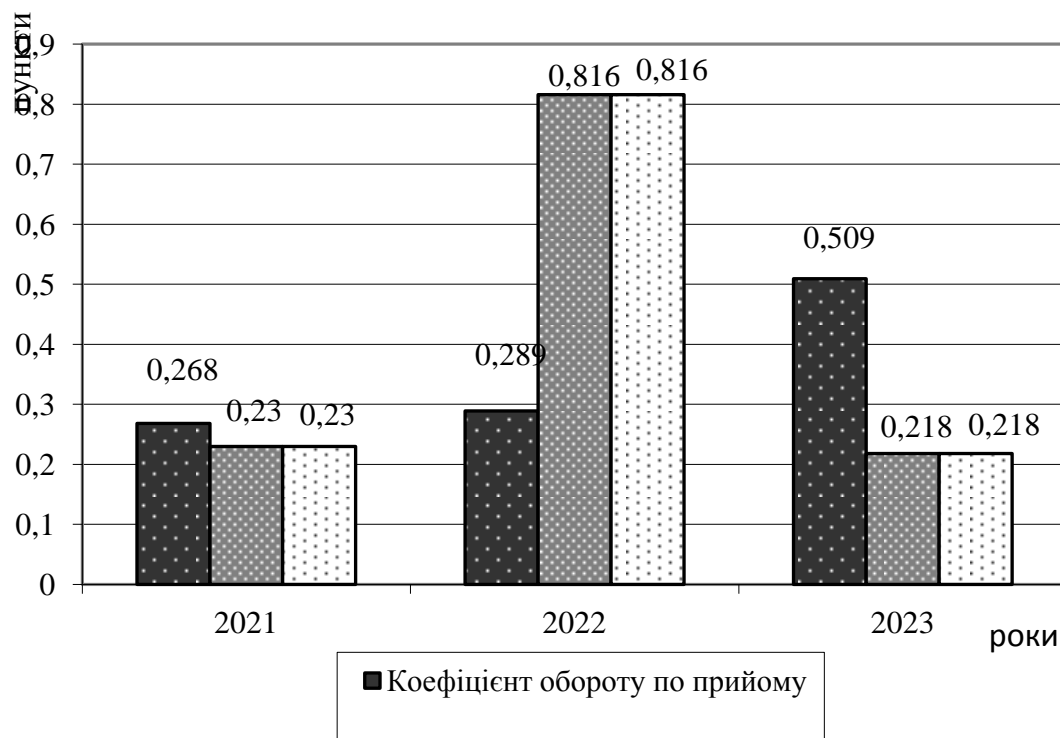


Рисунок 2.5 – Мобільність кадрів ТОВ «Вектор М» за 2021 - 2023 рр.

Так, в ТОВ «Вектор М» використання чоловічої праці описано у віковій структурі персоналу, що пояснюється характером виробництва з важкою фізичною працею.

Завершуючи аналіз у сфері управління персоналом підприємства, варто представити показники, які відображають ефективність використання трудових ресурсів (таблиця 2.9).

Згідно з таблицею 2.9, вироблення на одного працівника ТОВ "ВЕКТОР М" у 2022 році знизилося на 36,6% порівняно з 2021 роком, однак у 2023 році цей показник зріс на 1,2% порівняно з 2022 роком. У 2022 році продуктивність праці як на одного працівника, так і на одного менеджера знизилася швидше. Порівняно з 2021 роком цей показник зріс на 18,1%, але у 2023 році зменшився на 4,1% порівняно з попереднім роком.

Таблиця 2.9 – Показники ефективності використання кадрів на ТОВ «Вектор М» за 2021 - 2023 рр.

Показники	Одиниці виміру	Дані по роках			Темп приросту, %	
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
Виробіток продукції на одного працюючого	грн	931,7	590,9	598,1	-36,6	1,2
Виробіток продукції на одного робітника	грн	1102,5	660,4	671,4	-40,1	1,7
Виробіток продукції на одного управлінського працівника	грн	6013,5	5613,8	5483,0	-6,6	-2,3
Коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу	тис. грн	0,83	0,98	0,94	18,1	-4,1
Трудомісткість одиниці продукції	год.	3,0	3,2	3,25	6,7	1,6
Зарплатомісткість одиниці продукції	грн	0,11	0,26	0,29	у 2,4 раза	11,5
Коефіцієнт плинності кадрів		0,23	0,816	0,218	у 3,5 раза	-73,3

Зниження ефективності використання робочого часу обумовлено тим, що кількість робочих годин зростає повільніше, ніж фонд корисного робочого часу.

Трудомісткість виробничого підрозділу збільшується протягом досліджуваного періоду (рисунок 2.6). Як результат, у 2022 році зарплатоємність одиниці продукції зросте в 2,4 рази порівняно з 2021 роком, а в 2023 році — на 11,5% у порівнянні з 2022 роком. Це свідчить про зростання витрат на оплату праці, які включаються в загальні витрати на виробництво та реалізацію продукції.

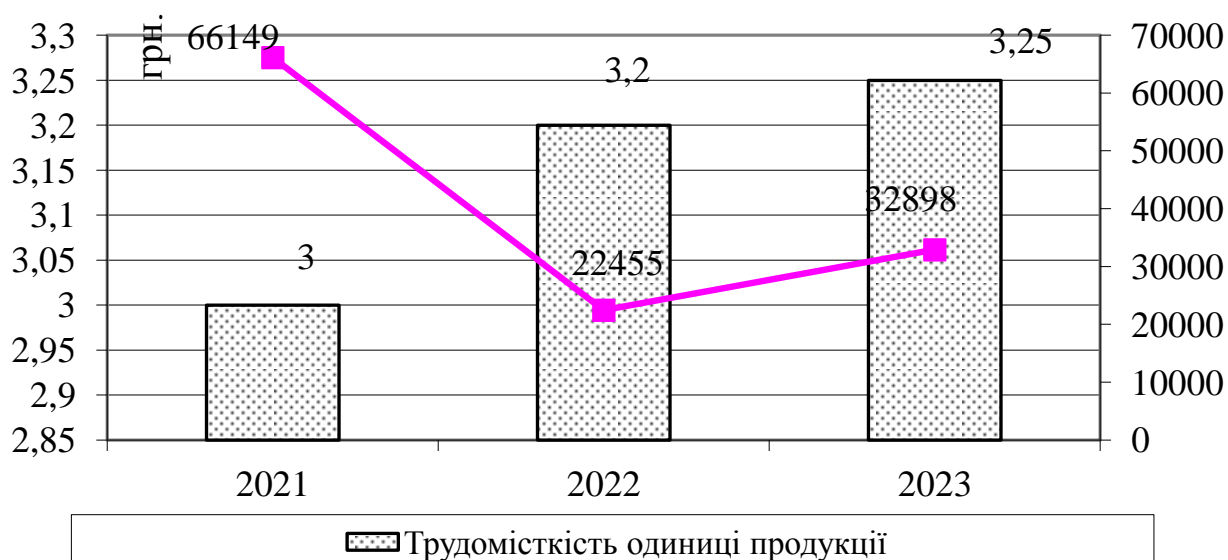


Рисунок 2.6 – Динаміка трудомісткості одиниці продукції  
ТОВ «Вектор М» за 2021 - 2023 рр.

Після 2022 року через непередбачуваність ситуації на багатьох будівельних майданчиках були зупинені роботи і відбулися вимушені скорочення робочих місць. Крім того, більшість співробітників вступили до лав Збройних сил України.

Відновлення активності на будівельних майданчиках сьогодні аналогічно показникам довоєнного рівня, але підприємство вже стикається з труднощами в процесі пошуку досвідченого фахівця. Через мобілізацію на будівельних підприємствах виникла значна нестача технічних фахівців, замінити яких дуже складно. Проблеми на ринку праці також погіршують можливість відтоку кваліфікованих фахівців до сімей за кордон після скасування воєнного стану.

Таким чином, аспектний аналіз показав, що ТОВ «Вектор М» вимагає змін всередині підприємства, особливо в тому, що стосується організації трудових ресурсів, наявних на підприємстві. Отже, для підвищення ефективності використання потенціалу трудових ресурсів ТОВ «Вектор М» необхідно враховувати негативний вплив зовнішнього середовища за допомогою налагодженої системи контролю, яка дозволить своєчасно виявляти майбутні загрози і можливості.

### 2.3 Оцінювання ефективності контролінгу персоналу на ТОВ «Вектор М»

Для оцінки ефективності управління персоналом компанії було використано кілька методик, заснованих на даних про діяльність ТОВ «Вектор М». Існує велика кількість факторів, що впливають на ефективність управління персоналом, при цьому ці фактори мають різний вплив на результативність. З використанням методу ієрархічного аналізу було визначено значення критеріїв оцінки ефективності контролю, запропонованих автором в [26]: відповідність характеру процесу контролю; рентабельність; висновок; ступінь залученості співробітників у здійснення управління; ступінь безперервності і регулярності контролю. поведінка; винагорода за виконання критеріїв; ступінь прозорості. Для розрахунку використовувалася програма MPRIORITY1.0 [27]. Важливість критеріїв оцінювалася з точки зору співробітників різних категорій.

Аналогічні результати були отримані і для інших груп працівників. В принципі, пріоритети груп відрізняються один від одного, але це пояснюється різними деталями роботи. Крім того, був отриманий кінцевий результат і показано, що найбільш важливим критерієм для ТОВ «Вектор М» в цілому серед працівників усіх категорій була винагорода за досягнення критеріїв (0,2719), а найменш важливим - ступінь залученості співробітників в моніторинг (0,0462). Крім того, з використанням методу масштабування була визначена шкала відповідності для кожного стандарту (шкала наведена в таблиці 1-9).

Наступним кроком є визначення зваженої оцінки, що враховує важливість критеріїв для кожної групи співробітників. Результати розрахунку наведені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Результати оцінки критеріїв для кожної групи працівників ТОВ «Вектор М»

Критерій	Оцінка в балах			Значимість			Підсумкова оцінка		
	У	В	Р	У	В	Р	У	В	Р

Відповідність характеру контролюючого процесу (К1)	4,7	5	3,7	0,085	0,079	0,123	0,363	0,365	0,482
Економічність (К2)	4	4	4	0,082	0,154	0,086	0,378	0,546	0,374
Орієнтація на результат (К3)	5	5	5	0,156	0,232	0,075	0,74	1,16	0,435
Наявність чіткої стратегічної направленості (К4)	4	4,3	3,7	0,162	0,14	0,069	0,609	0,526	0,282
Своєчасність та гнучкість (К5)	4	4,3	4	0,063	0,052	0,1	0,213	0,171	0,4
Ступінь залучення до проведення контролю співробітників (К6)	3,7	4,3	3,7	0,054	0,018	0,052	0,153	0,083	0,289
Ступінь неперервності та регулярності проведення (К7)	4,3	4	4	0,121	0,046	0,041	0,487	0,19	0,214
Винагорода за досягнення стандартів (К8)	3	3	3	0,258	0,286	0,341	0,787	0,838	0,983
Ступінь прозорості (К9)	3	3	3,7	0,068	0,096	0,072	0,231	0,268	0,239
Підсумок	-	-	-	-	-	-	3,879	3,987	3,748

Примітка: У – працівники апарату управління підприємства; В – водії; Р – будівельники.

Критерій «винагорода за виконання критеріїв» пропонується обчислювати як відсоткове співвідношення кількості бонусів до кількості співробітників, які отримують ці бонуси на основі результатів своєї роботи. Серед 9 критеріїв можна використовувати розрахунки для отримання трьох значень та застосовувати відповідну шкалу для визначення балів. Ці критерії оцінюють ефективність, орієнтованість на результат і винагороду за досягнення. Інші критерії оцінюються фахівцями (керівниками та досвідченими працівниками компанії). Таку оцінку проводили для визначення середнього балу за кожним критерієм.

Застосовуючи метод radar, була побудована модель ефективності контролю для кожної групи співробітників ТОВ «Вектор М» (рисунки 2.7–2.9). На рисунку 2.7 показано, що контрольні значення К1 і К3 досягають максимального рівня ефективності управління, тоді як контрольні значення К2, К5 і К6 майже дорівнюють максимальним.

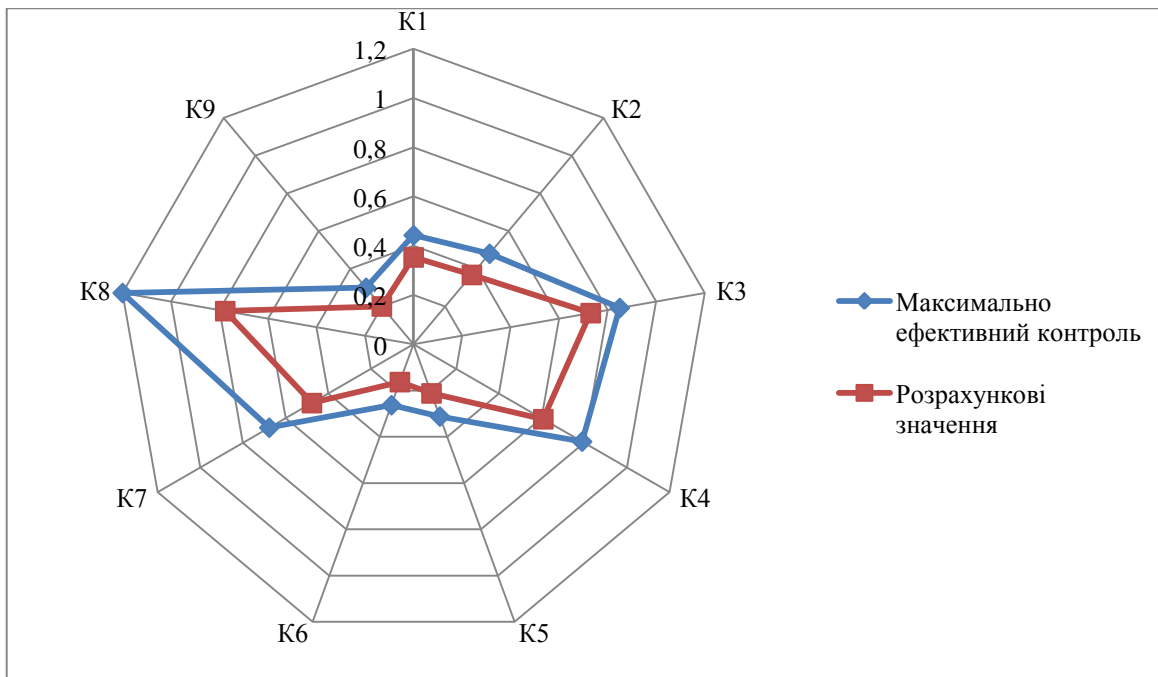


Рисунок 2.7 - Модель ефективності контролю за групою «працівники апарату управління» ТОВ «Вектор М»

Інші критерії вимагають належного вдосконалення системи контролю за співробітниками управлінського персоналу ТОВ «Вектор М». Критерій к8-особливу увагу слід приділити винагороді за виконання критеріїв. На рисунку 2.8 показана модель ефективності контролю для групи співробітників «водії» ТОВ «Вектор М».

На рисунку 2.8 показано, що критерії к1, к3, К5, К6 і К7 відповідають максимальній ефективності управління, критерій К4 найбільш близький до максимальної, а критерії К2, К8 і К9 вимагають удосконалення існуючих систем управління співробітниками групи водіїв ТОВ «Вектор М». Особливу увагу варто приділити критичному показнику К8. Модель ефективності контролю для групи працівників «будівельники» представлена на рисунку 2.9. У цій моделі максимальні значення досягають критерії К3, К6 та К7. Треба вдосконалити модель з урахуванням інших критеріїв. Для того, щоб зробити остаточні висновки про ефективність системи управління персоналом різних груп ТОВ «Вектор М», можна розробити рекомендації, створивши порівняльну таблицю (таблиця 2.11).

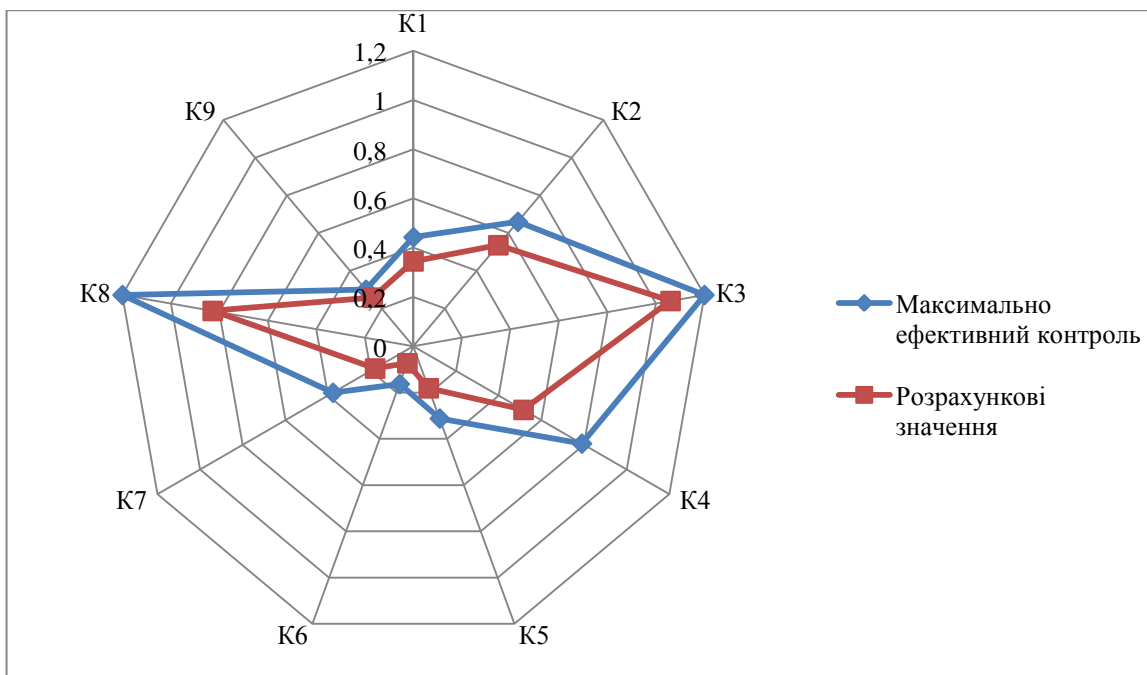


Рисунок 2.8 - Модель ефективності контролю за групою «водії» ТОВ «Вектор М»

Як видно з таблиці 2.11, основним завданням системи управління ТОВ «Вектор М» є вдосконалення системи грошового стимулювання всіх груп співробітників підприємства.

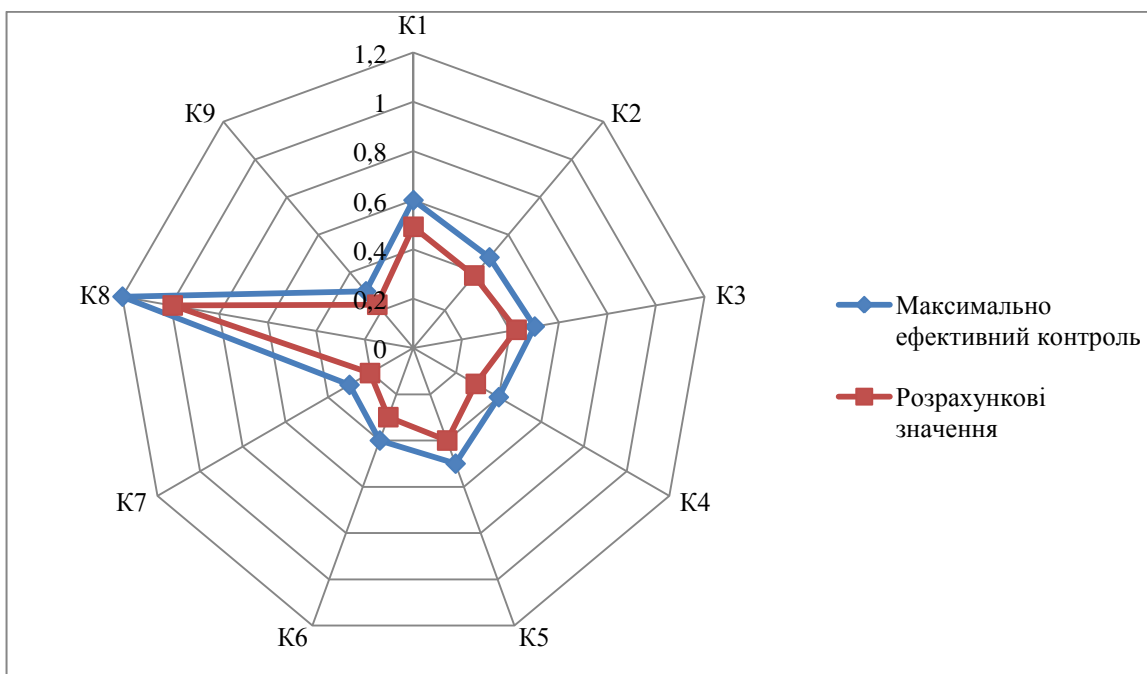


Рисунок 2.9 - Модель ефективності контролю за групою «будівельники» ТОВ «Вектор М»

Такі аспекти системи контролю, як економічна ефективність, чітка стратегічна спрямованість і ступінь безперервності і регулярності контролю, також потребують поліпшення [28].

Таблиця 2.11 - Порівняльна таблиця відповідності критеріїв ефективності контролю максимальному значенню

Критерій	Групи працівників			Результат
	У	В	Р	
Відповідність характеру контролюючого процесу (К1)	+	+	+, -	Дуже добре
Економічність (К2)	+, -	-	+, -	Задовільно
Орієнтація на результат (К3)	+	+	+	Відмінно
Наявність чіткої стратегічної направленості (К4)	-	+, -	+, -	Задовільно
Своєчасність та гнучкість (К5)	+, -	+	+, -	Добре
Ступінь залучення до проведення контролю співробітників (К6)	+, -	+	+	Дуже добре
Ступінь неперервності та регулярності проведення (К7)	-	+	+	Задовільно
Винагорода за досягнення стандартів (К8)	-, -	-, -	-, -	Незадовільно
Ступінь прозорості (К9)	-	-	+, -	Погано

Конкурентна боротьба вимагає від ТОВ «Вектор М» налагодженої системи управління. Управління персоналом ТОВ «Вектор М» - найважливіше завдання. Цей підхід сприяє досягненню цілей через дисципліну, колективні зусилля, розвиток потенціалу працівників і своєчасне виявлення відхилень від встановлених норм і стандартів [29, с. 53]. Ця методика оцінки ефективності управління людськими ресурсами дозволила виявити найбільш слабкі ланки в поточній системі управління. Вона враховує специфіку управління різними категоріями працівників та значущість оцінних критеріїв. Завдяки комплексному підходу, методика допомагає визначити шляхи для покращення системи управління людськими ресурсами компанії.

## Висновки до розділу 2

З урахуванням протікання бізнес-процесів на підприємстві врахована система управління ТОВ «Вектор М» і її функції. Проаналізовано структурну схему функціонування системи управління в ТОВ «Вектор М». Визначено процес, який повинна регулювати система управління. Особливу увагу було приділено результатам аналізу ефективності використання трудових ресурсів в ТОВ «Вектор М», на підставі якого було прийнято рішення про те, як зовнішнє середовище вплинула на досліджувані показники, проведено порівняльний аналіз кадрового забезпечення, заснований на проведеному аналізі. Беручи до уваги результати аспектного аналізу, був зроблений висновок про те, що в області управління людськими ресурсами необхідно створити ефективну систему управління на ТОВ «Вектор М».

Для оцінки ефективності управління персоналом в ТОВ «Вектор М» Ми використовували метод шкалювання для забезпечення кількісної оцінки якісних показників і перевели показники в порівняльну форму. Аналіз ієрархії для визначення важливості критеріїв оцінки ефективності управління персоналом. Порівняльні методи та експертні опитування для порівняння важливості різних критеріїв. Метод Radar для визначення комплексної оцінки та побудови цільової та реальної моделі ефективності управління персоналом ТОВ «Вектор М».

Враховуються деталі роботи різних груп персоналу ТОВ «Вектор М»: адміністративного персоналу, водіїв, будівельників. За допомогою даного аналізу можна спрогнозувати, що за рахунок оптимізації функцій управління і підвищення їх результативності ТОВ «Вектор М» підвищить рівень результативності, прибутку і конкурентоспроможності своєї діяльності, виявить найбільш слабкі місця існуючих систем управління і одного разу вживе заходів щодо їх поліпшення. Отримані результати та методи оцінки ефективності управління персоналом підприємства надають інструкції для ефективного впровадження hr-аналітики в систему управління персоналом ТОВ «Вектор М».

### **3 НАПРЯМИ ЕФЕКТИВНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ HR -АНАЛІТИКИ В СИСТЕМУ КОНТРОЛІНГУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ВЕКТОР М»**

#### **3.1 Удосконалення механізму управління трудовим потенціалом на основі контролінгу персоналу**

Однією з основних причин складного становища багатьох українських підприємств є низький рівень менеджменту. Недалекоглядні рішення та помилки керівників окремих компаній призвели до того, що багато суб'єктів господарювання опинилися на межі банкрутства. Важливим фактором, який сприяє прийняттю неефективних управлінських рішень, є відсутність на вітчизняних підприємствах належних систем управління людськими ресурсами. В економічній літературі все більше уваги приділяється сучасним системам управління трудовими ресурсами підприємства, тобто управлінню людськими ресурсами.

Метою даної роботи є визначення ролі та основних етапів впровадження управління людськими ресурсами в ТОВ «Вектор М».

Сьогодні компанії стикаються з важливою проблемою створення ефективної системи управління потенціалом робочої сили. Потреба в розвитку трудового потенціалу визнається не тільки в теоретичному, а й у практичному аспекті. Для багатьох компаній, які працюють на міжнародних ринках, створення ефективної системи розвитку людських ресурсів є одним із пріоритетних завдань.

Запровадження механізму управління трудовим потенціалом, заснованого на управлінні людськими ресурсами, здійснюється відповідно до етапів, наведених на рисунку 3.1. Нижче представлено коротке викладення етапів у вигляді рекомендацій щодо методології побудови цього механізму на ТОВ «Вектор М».

Крок 1. Формулювання цілей системи управління трудовим потенціалом. На цьому етапі керівництво підприємства має виконати ряд загальних процедур, зокрема визначити цілі, обрати методи та критерії для аналізу й оцінки поточної

ситуації (до впровадження контролю), а також чітко окреслити бажаний результат (після впровадження контролю). Загальна схема цього етапу наведена на рисунку 3.2.



Рисунок 3.1 - Етапи запровадження системи контролінгу трудового потенціалу на ТОВ «Вектор М»

На цьому етапі важливо зосередитися на навчанні всього персоналу підприємства щодо використання нової системи управління, зокрема служб управління персоналом, які можуть бути скептичними до інноваційних змін [30, с. 142].

Етап 2. Оцінка організаційної структури та аналіз психосоціального середовища організації. Система охоплює такі параметри, як економічні, технологічні, соціально-психологічні та організаційні аспекти. Для аналізу на

цьому етапі пропонується використання методів функціонально-вартісного аналізу, анкетування та інтерв'ю. Результатом цього етапу має бути оцінка ефективності організаційної структури управління з точки зору її здатності досягати цілей управління.

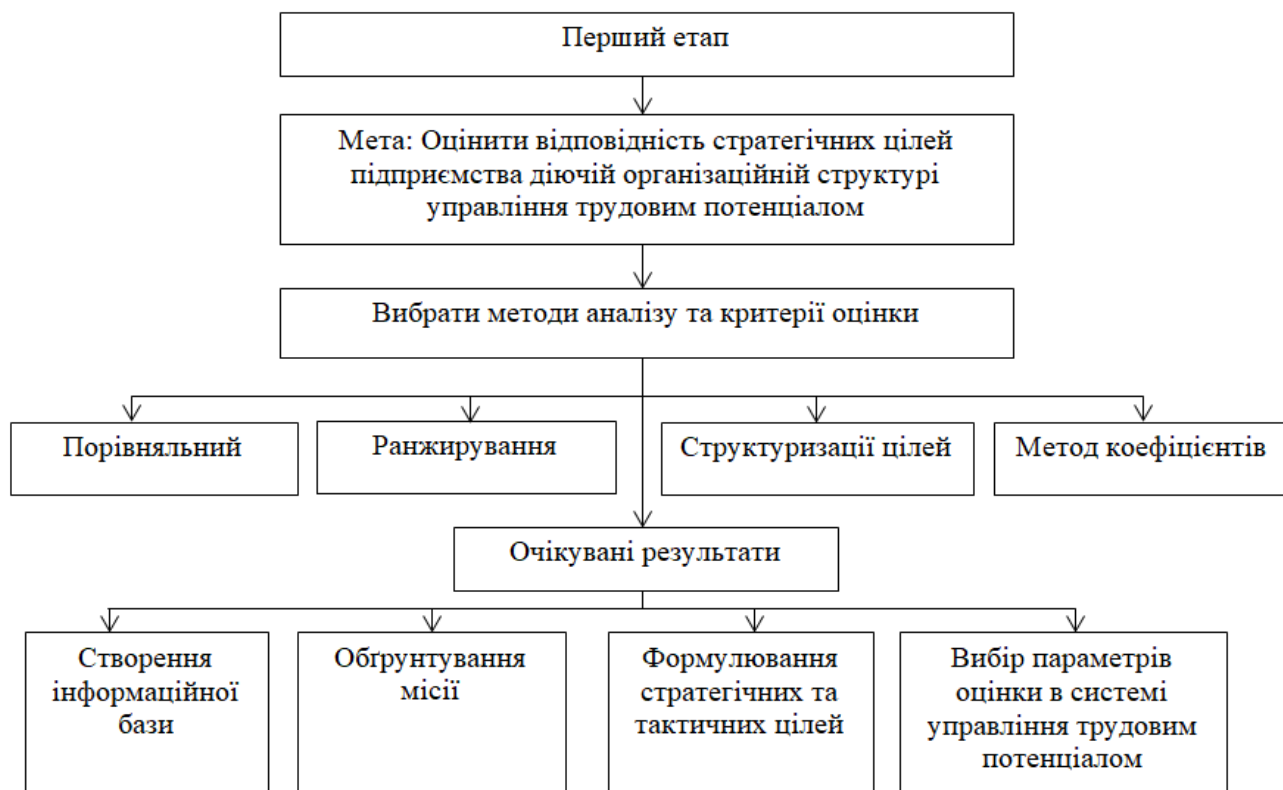


Рисунок 3.2 - Структура першого етапу запровадження контролінгу управління трудовим потенціалом на ТОВ «Вектор М»

Етап 3. Створення організаційної основи для впровадження моделі управління трудовим потенціалом підприємства. Метою цього етапу є розробка нормативно-правової бази для контролю працездатності та визначення варіантів формування системи контролю. Очікуваним результатом є підготовка нормативних документів для автоматизації процесів та отримання результатів контролю за персоналом.

Крок 4. Аналіз ефективності внутрішньої системи управління персоналом. Метою цього кроку є оцінка потенційної ефективності організації з точки зору її здатності досягати поставлених цілей при мінімальних витратах. Для цього слід

застосувати функціонально-вартісний аналіз і методи оцінки трудового потенціалу, запропоновані в роботі. Результатом цього етапу повинно стати освоєння методів оперативної діагностики трудового потенціалу підприємства для досягнення поставлених цілей.

Крок 5. Розробка ключових показників ефективності в рамках моделі управління людськими ресурсами відповідно до організаційної структури. Метою є створення та впровадження інтегрального показника (наприклад, індикатора) в контексті функціонування моделі управління людськими ресурсами. Згідно з економічною літературою, для цього етапу найбільш ефективними є аналітичні методи, такі як ССП (система збалансованих показників) і бенчмаркінг. Однак в розділі 1 цієї роботи пропонується простіший і практичніший метод оцінки використання трудового потенціалу.

Крок 6. Моніторинг та аналіз результатів. Метою цього етапу є оцінка ключових показників ефективності системи управління людськими ресурсами за допомогою методів соціально-економічної статистики. Для цього застосовуються аналітичні методи, зокрема математичне моделювання та соціально-економічний аналіз. Очікуваний результат — створення бази даних для аналізу та впровадження стандартних управлінських рішень.

Крок 7. Порівняльний аналіз результатів інтеграції та розробка рекомендацій. Метою цього етапу є формалізація результатів моніторингу персоналу та надання рекомендацій щодо коригування відхилень від заданих параметрів та рівня завантаженості робочої сили. За рекомендаціями експертів, цей метод є найбільш ефективним для автоматизації звітності та отримання результатів контролю, що сприяють ухваленню управлінських рішень у сфері управління персоналом.

Етап 8. Оцінка загальної ефективності управління трудовим потенціалом та прийняття управлінських рішень. Метою цього етапу є оцінка ефективності системи управління трудовим потенціалом для ухвалення рішень, спрямованих на покращення економічних та фінансових результатів діяльності підприємства. Для цього використовуються методи системного тестування та ранжування.

Очікується, що це сприятиме підвищенню організаційної ефективності в усіх управлінських системах і досягненню позитивних економічних і соціальних результатів підприємства.

Варто зазначити, що при підготовці організації та розробці моделі управління персоналом на підприємстві виникають певні труднощі. Зокрема, відсутність локальної мережі ускладнює процес збору та обробки даних про ключові аспекти роботи з персоналом [31].

Проте, впровадження моделі контролю на ТОВ «Вектор М» сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень. Це дозволить збільшити виробництво на близько 25% і значно знизити плинність кадрів (на 20%). Таким чином, результати впровадження моделі контролю на ТОВ «Вектор М» свідчать про те, що контроль персоналу є потужним інструментом для прийняття ефективних управлінських рішень у галузі управління трудовим потенціалом.

На нашу думку, застосовуючи концепцію життєвого циклу персоналу, необхідно враховувати сучасні тенденції формування економіки знань нового типу. Кар'єрний розвиток відображає напрямок, послідовність і мотивацію формального кар'єрного розвитку працівника, демонструючи логіку і перспективи кар'єрного просування і рангу в рамках всього трудового етапу життєвого циклу.

Залежно від етапу кар'єрного циклу будуть використовуватися різні аудиторські процедури та методи. Але для кожного етапу внутрішній кадровий аудит проводиться за такими кроками:

1. Підготовка: визначення цілей аудиту, відбір персоналу для проведення аудиту, підготовка внутрішніх організаційних документів (наказів, інструкцій), визначення термінів і завдань, визначення виконавців та учасників аудиту, повідомлення виконавців та учасників, розробка планів збору, надання та перегляду аналізованої інформації.

2. Збір інформації: цей етап включає спостереження за персоналом, документування та звітування за результатами перевірок, опитувань, анкетування, діалогів, а також попередню обробку статистичних даних. Використання сучасної

комп'ютерної техніки та інформаційних технологій значно підвищує швидкість і ефективність цього процесу.

3. Обробка та аналіз інформації: отриману інформацію систематизують у вигляді таблиць, графіків і діаграм, після чого проводиться її аналіз за допомогою розроблених алгоритмів. Дані порівнюються з показниками інших організацій, а також з науково обґрунтованими стандартами. Оцінка ефективності роботи персоналу здійснюється шляхом порівняння з аналогічними організаціями та встановленими критеріями.

4. Завершальний етап: підготувати звіт за результатами аудиту, зробити висновки та рекомендації щодо впорядкування кадрової роботи та вдосконалення кадрової служби підприємства.

Оцінка ефективності персоналу за кожним етапом кар'єрного циклу включає визначення динаміки наступних показників (формула 3.1) [32]:

$$\begin{cases} q_{ПП} = ПП \rightarrow \max \\ q_{ЗП} = ЗП \rightarrow \max \\ q_{ПР} = ПР \rightarrow \min \\ q_{ВРЧ} = ВРЧ \rightarrow \min \\ q_{РКВ} = РКВ \rightarrow \max \end{cases},$$

(3.1)

де ПП - продуктивність праці, грн./чол.;

ЗП- заробітна плата, грн.;

ПР - рівень плинності кадрів, долі одиниці;

ВРЧ - втрати робочого часу, діб;

РКВ - рівень кваліфікації, долі одиниці.

Від вирішення цих питань значною мірою залежить ефективність впровадження нових систем управління персоналом на підприємствах. Адитивна згортка нормативів у модифікованому вигляді має такий вигляд [32]:

$$z_2 = \gamma_1 \cdot k_1 + \gamma_2 \cdot k_2 + \dots + \gamma_5 \cdot k_5 \quad (3.2)$$

де  $\gamma_3$  - відносний коефіцієнт значущості,  $\sum_{i=1}^n \gamma_i = 1$  ;

$k_1, k_2, k_5$  - критерії, що максимізуються;

$k_3, k_4$  - критерії, що мінімізуються.

Для вирішення двох редукованих адитивних моделей  $z_1$  і  $z_2$  ми використовуємо метод дискримінантної функції: набір критеріїв  $z_1$  і  $z_2$ .

Для проведення аналітичних розрахунків кількісні значення цих нормативів обрано на основі аналізу статистичних звітів [10] про ефективність використання персоналу за період 2021-2023 рр. на підприємстві. Умовне еталонне значення визначається як найкращий показник, який спостерігається хоча б у 2-3 випадках на одному або кількох підприємствах. Вхідні дані для навчання беруться з статистичних даних. Після проведення розрахунків, еталонне значення для цього класу представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Оцінка ефективності персоналу за кожним етапом кар'єрного циклу ТОВ «Вектор М»

Індифікатор класу, j	Еталонні критерії	Критерії, i	
		z1	z2
$k_1$	1,3	0,7	0,7
$k_2$	1,5	0,8	0,9
$k_3$	0,6	0,5	0,4
$k_4$	0,7	0,6	0,5
$k_5$	1,7	1,3	1,2

Дані таблиці 3.1 показують, що персонал підприємства показує досить високі результати ефективності, що сприяють інноваційному розвитку компанії. Оскільки базові значення вводяться на початковому етапі аналізу, це спрощує процес створення серії рейтингів для кількох компаній і оцінку індивідуальних показників конкретного підприємства.

Попри певні складнощі, пов'язані з формуванням і підтримкою бази даних, таке коригування має значні переваги порівняно з іншими підходами, оскільки дає можливість встановлювати умовні нормативи для галузі з урахуванням

регіональних особливостей, економічних умов та термінів.

Важливо також розглянути процес перевірки кадрів після звільнення, оскільки це дозволяє оцінити ефективність вжитих заходів. На наш погляд, цього можна досягти двома способами: перевітками звільнених працівників (як під час, так і після відпустки) та оцінкою ефективності через рівень плинності кадрів. Найпоширенішими методами збору інформації для тестування персоналу є опитування та анкетування.

Рівень плинності кадрів у ТОВ «Вектор М» значно впливає на продуктивність і ефективність компанії. Витрати через звільнення включають витрати на підбір і навчання нових співробітників, а також втрату доходу під час заміни старих працівників новими. Згідно зі статистикою, ці витрати можуть становити від 3 до 10 місячних окладів, в залежності від рівня посади та витрат на навчання. Якщо компанія стикається з прихованою проблемою плинності кадрів, це може серйозно позначитися на продуктивності. Іноді співробітники можуть проявляти пасивний опір або прихований саботаж.

Ефективність зниження плинності кадрів можна оцінити на основі вартості процесу звільнення. Витрати на звільнення персоналу включають не лише витрати на підбір і навчання нових фахівців, але й на їх подальшу адаптацію. Аудит персоналу компанії вимагає створення внутрішніх стандартів поведінки для співробітників.

### **3.2 Запровадження HR-метрик як інструменту HR-аналітики соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Вектор М»**

Одним із психологічних факторів, що забезпечують підвищення продуктивності праці, безперебійну роботу підприємства та задоволеність працівників від роботи, є соціально-психологічний клімат у колективі. Є багато різноманітних перешкод для ефективної та злагодженої командної роботи. Тому

керівники повинні уникати помилок, які викликають стрес і знижують продуктивність праці працівників. Для оперативного виявлення та усунення цих помилок та їх причин необхідно своєчасно проводити аналітико-діагностичну роботу над соціально-психологічним кліматом колективу підприємства.

Інструментом аналізу людських ресурсів системи колективного управління підприємством можуть служити індикатори людських ресурсів - показники, які вимірюють, аналізують та оцінюють ефективність управління людськими ресурсами та систем управління. Система колективного управління підприємством, а також соціологічні дослідження функціонують на мікро рівень. а середній рівень - розробка практичних заходів щодо вдосконалення суспільних явищ [33].

HR-аналітика, яку ми визначаємо як «це процес обробки та аналізу даних, зібраних за допомогою різноманітних методів і моделей, пошук потенційних кореляцій і залежностей, що дозволяє визначити «вузькі місця» (проблемні області), їх основні причини та зробити відповідна оцінка поточного стану системи управління персоналом за визначенням ідентифікованих параметрів» [33] використовує як аналітичні, так і соціологічні методи. Відповідно, при аналізі соціально-психологічного клімату ми рекомендуємо використовувати такий сучасний інструмент дослідження, як HR-метрику.

Мета цього заходу – представити HR-метрику як інструмент HR-аналізу психологічного та соціального середовища в команді; узагальнити та згрупувати інструменти HR-аналітики компанії – різні типи HR-метрик. Виходячи з потреб зацікавлених сторін щодо оцінки ефективності та результативності ключових процесів, функцій і систем HRM, була створена система метрик/вимірів (критерії та показники), яка використовується в «аналізі людських ресурсів для впровадження». оцінювати та робити рекомендації та прогнози». Існує багато різних типів показників HR, кожен з яких можна використовувати для різних цілей HR. Методичний підхід полягає в групуванні HR-метрик за певними категоріями для аналізу HR команди соціально-психологічного клімату вибраної компанії та їх взаємозалежності в певних одиницях вимірювання: кількісних,

якісних, фінансових і результативних (результативних) показниках.

Кількісні показники HR зосереджуються на цифрах і даних і забезпечують точні числові результати. За потреби їх необхідно відстежувати в часі (динамічно), що дає змогу аналізувати та оцінювати тенденції розвитку з урахуванням досягнення поставлених цілей. Відстежуючи та аналізуючи зміни в кількісних показниках HR співробітників соціально-психологічного клімату компанії, ви можете отримати чітке уявлення про позитивні чи негативні зміни та визначити області, які потребують вдосконалення та вдосконалення.

Важливість аналізу та оцінки соціально-демографічної структури працівників ТОВ «Вектор М» за статтю, віком, рівнем освіти, сімейним станом, стажем роботи, типом службової діяльності та мотивацією підтверджується такими фактами:

- робота змішаної групи є більш ефективною, ніж одна змішана група, що підтверджено соціологічними дослідженнями (гендерна структура);
- важливість збереження рівності чоловіків і жінок 50/50 за стратегією «егалітарної демократії», якщо це дозволяє специфіка діяльності компанії (гендерна структура);
- з урахуванням етапу «життєвого циклу» розвитку бізнесу, коли компанії, що активно розвиваються, роблять ставку на молодих людей до 30 років, на етапі стабільної та надійної роботи - старше 40 років і коли є потреба в досвіді - підкреслюють 50 років (вікова структура);
- вплив морально-етичних цінностей працівників на підготовку відповідно до рівня підготовки (педагогічної структури);
- вплив сімейного стану на психічний стан, психосоціальну стійкість працівників, їх здатність до професійного пересування (структуровано за сімейним станом);
- робочий час співробітників визначає стабільність або нестабільність персоналу (структура за вислугою років);

– вплив структури персоналу за функціональними категоріями на кінцеву результативність компанії та статус соціально-психологічного клімату групи (структура за функціональними категоріями);

- взаємозв'язок між впливом трудової мотивації на продуктивність праці показує причини їх професійної, пізнавальної, комунікативної та іншої діяльності (мотиваційна структура).

Кадрові показники різноманітності та залучення до компанії залишаються головним пріоритетом для всіх зацікавлених сторін. Відстеження цих показників є важливим для покращення соціально-психологічного клімату у команді та ефективного покращення корпоративної культури компанії. Свою роль грають і кількісні HR-метрики мобільності, стабільності та утримання (рисунок 3.3), аналіз яких у динаміці дозволяє завершити початкову оцінку статусу соціально-психологічного клімату команди.

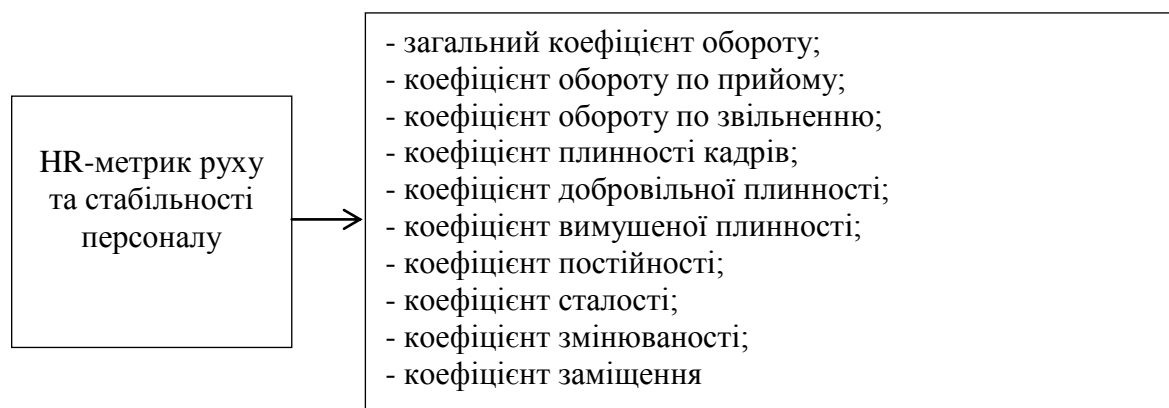


Рисунок 3.3 - Приклад кількісних HR-метрик руху, стабільності та утримання персоналу ТОВ «Вектор М»

Важливим кількісним показником мотивації співробітників компанії є плинність кадрів. Основною об'єктивною ознакою сприятливого колективу соціально-психологічного клімату є низька плинність кадрів, межа якої визначається в межах 5%. Чим вищі числові характеристики, тим менша стабільність персоналу компанії. Надмірна плинність кадрів може бути серйозною проблемою для підприємств через збільшення витрат на наймання та навчання

нових працівників, а також втрата продуктивності та знань досвідчених працівників зменшить прибуток.

Добровільна та обов'язкова плинність кадрів також є важливим кількісним показником мобільності, стабільності та утримання працівників, який слід відстежувати. Вони та плинність кадрів є інструментами для оцінки як соціально-психологічного клімату команди, так і утримання співробітників (одного з найважливіших кадрових показників). Серед інструментів HR-аналітики колективної компанії соціально-психологічного клімату ми також включаємо кількісні HR-метрики для управління скаргами співробітників компанії (рисунок 3.4), її динамічний аналіз також допомагає завершити початкову оцінку статусу колективу соціально-психологічного клімату. Якісні вимірювання HR часто базуються не на числових (кількісних) даних, а на різноманітних соціально-економічних технологічних (методологічних) наукових репозитаріях, які за належного використання забезпечують надійність і високу цінність отриманої інформації: інтерв'ю, опитування, тести, письмові відповіді, та фокус-групи.

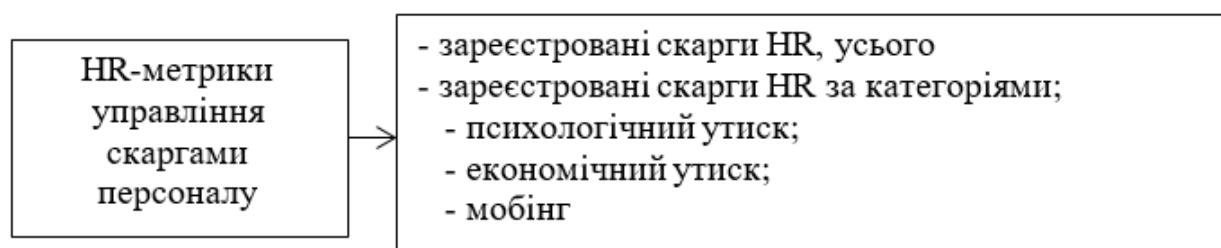


Рисунок 3.4 - Приклад кількісних HR-метрик управління скаргами персоналу ТОВ «Вектор М»

При правильному використанні вони забезпечують надійність і достовірність отриманої інформації, а також надають дослідникам високоякісні кадрові показники для оцінки соціально-психологічного клімату корпоративних команд. Зокрема, якісні показники HR зосереджуються на таких аспектах HR, як рівень прихильності соціально-психологічного клімату команди (рисунок 3.5), а також рівень поваги та довіри між співробітниками та керівництвом команди.

У світовій практиці розрізняють три основні аспекти ставлення працівника до компанії: задоволеність, лояльність та участь. Для їх аналізу та оцінки існує великий вибір наукових методів і практичних інструментів. Висока якість персоналу є ключовим показником ефективності роботи співробітників, а задоволеність, лояльність та участь можуть служити корисними засобами для оцінки соціально-психологічного клімату в колективі компанії (рисунок 3.6).



Рисунок 3.5 - Приклади якісних HR-метрик оцінки соціально-психологічного клімату колективу ТОВ «Вектор М»

Задоволеність працівників відображає стан, коли вони задоволені своєю роботою, умовами праці, робочою атмосферою та соціально-психологічним кліматом у компанії. Одним із найбільш ефективних методів оцінки лояльності є метод eNPS (Employee Net Promoter Score), що дозволяє визначити «індекс задоволеності співробітників». Залученість працівників означає їхній фізичний, емоційний та інтелектуальний стан, коли вони прагнуть працювати на найвищому рівні своїх можливостей.

Активне розлучення є однією з найбільш тривожних проблем, з якими стикаються роботодавці. Однак цілеспрямовані співробітники не завжди дуже

лояльні. Існує багато підходів до аналізу та оцінки залученості співробітників, включаючи співбесіди, опитування пульсу, опитування (наприклад, Gallup Q12), зустрічі один на один, фокус-групи тощо.

Якісний показник HR, залученість співробітників до практики HR, вважається ключовим показником ефективності HR (KPI), і компанії використовують його для вимірювання рівнів мотивації та залучення до роботи.

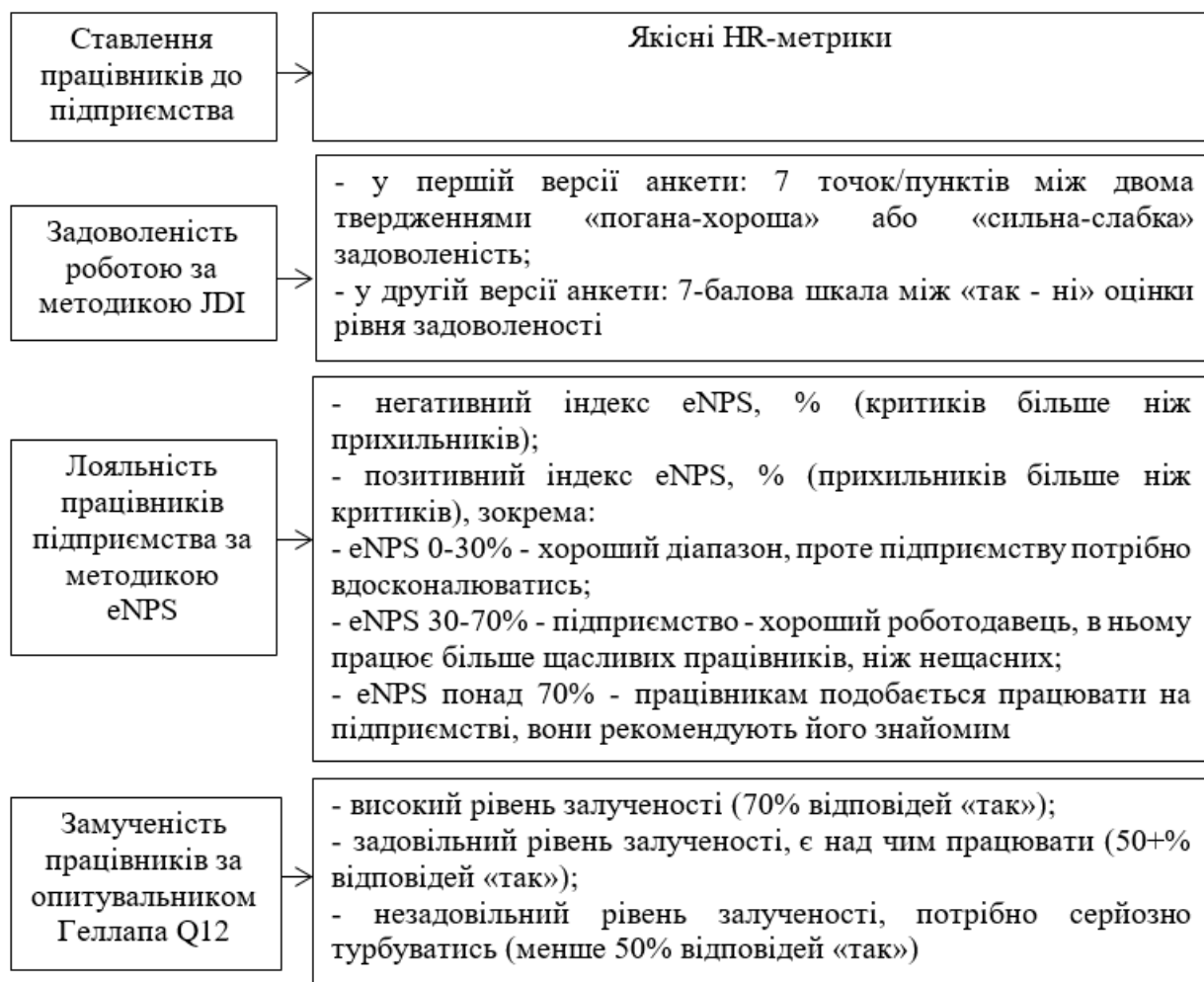


Рисунок 3.6 - Приклади якісних HR-метрик оцінки ставлення працівників до підприємства ТОВ «Вектор М»: задоволеність, лояльність, залученість

Фінансові показники HR зосереджуються на впливі HR-функції на витрати. Ці показники в кадровому аналізі HR соціально-психологічного клімату компанії можуть включати, наприклад, повернення інвестицій у програми соціальної політики компанії; Економія коштів (фінансово-економічна ефективність)

досягається за рахунок програм (заходів) лояльності працівників, стабілізації робочої сили тощо (рисунок 3.7).



Рисунок 3.7 - Приклади фінансових HR-метрик оцінки соціально-психологічного клімату колективу ТОВ «Вектор М»

Для ефективного HR-аналізу (мета-аналізу, оцінки та трансформацій) компанії важливо застосовувати різні типи вимірювань: кількісні, якісні, фінансові та результативні. Вибір показників HR для аналізу соціально-

психологічного клімату в колективі має ґрунтуватися на стратегічних цілях розвитку компанії, а також на необхідних змінах у поведінці персоналу і методах роботи, що сприяють досягненню цих цілей.

Завдяки таким показникам можна оцінити всі аспекти роботи: від плинності кадрів і продуктивності працівників до емоційного фону і взаємин серед співробітників, а також стану соціально-психологічного клімату і можливості для покращення. Підвищення соціально-психологічного клімату в компанії є не лише важливим завданням, але й засобом досягнення конкретних бізнес-результатів. Здоровий психологічний клімат у колективі сприяє збільшенню ефективності роботи, підвищенню продуктивності праці, дотриманню трудової дисципліни, зменшенню плинності кадрів та зниженню стресових ситуацій і конфліктів.

### **3.3 Розробка проекту HR-контролінгу персоналу ТОВ «Вектор М» як інструменту HR-аналітики**

У період економічної невизначеності ТОВ «Вектор М» прагне зберегти свої позиції на ринку, знизити собівартість продукції та збільшити прибуток. Зважаючи на це, як ніколи важливо переглядати та реформувати систему управління персоналом ТОВ «Вектор М», збирати та вивчати статистичні дані та приймати ефективні рішення.

Використання інструментів HR-аналітики дозволяє реалізовувати стратегії управління, приймати ефективні рішення та покращувати ефективність бізнесу. Ось кілька ключових технологій, які визначатимуть майбутнє HR-аналізу:

1. Автоматизований рекрутинг економить багато часу і грошей на пошук найбільш підходящого співробітника, який відповідає всім вимогам посади. Кандидати, які не відповідають опису, відсіюються, а відповідні кандидатури знаходять за допомогою автоматизації або штучного інтелекту.

2. Кожна компанія завжди стикається з актуальною проблемою підбору

лояльних до компанії співробітників, які повністю підходять для їх робочого місця. Протягом багатьох років рішення про підбір персоналу принаймні частково ґрунтувалися на особистій думці HR-менеджера, яка не завжди була правильною. Штучний інтелект, з іншого боку, може приймати неупереджені рішення про найм на основі наданих фактів і даних.

3. Деякі організації використовують віртуальну реальність для інтерактивного навчання як нових, так і поточних співробітників. Вони збирають дані, які вказують на потребу в додатковому навчанні, після чого відділ кадрів створює інтерактивні навчальні програми для співробітників компанії.

4. Задоволеність працівників умовами праці часто впливає на їхнє бажання залишатися на роботі та на їхню продуктивність. Наприклад, якщо новий працівник стикається з труднощами в адаптації і не має бажання чи мотивації до навчання, він може втратити роботу. Використовуючи кадрову аналітику для персоналізації та покращення досвіду працівників, відділ кадрів розробляє ефективні бізнес-стратегії, які допомагають знизити плинність кадрів і зменшити кількість пропущених робочих днів.

Отже, завдяки HR-аналітиці ТОВ «Вектор М» зможе отримати важливу інформацію про свою робочу силу і приймати рішення, засновані на даних, щоб удосконалити стратегію управління персоналом. Існує чотири основних види HR-аналітики: описова, діагностична, прогнозна та прескриптивна (рисунок 3.8). Кожен тип аналітики має своє призначення і допомагає HR-фахівцям вирішувати конкретні задачі в управлінні персоналом. Прогнозна аналітика дозволяє виявити найефективніші джерела талантів, вибирати оптимальні платформи та канали для досягнення найкращих результатів у підборі кадрів. Вона також допомагає передбачити можливі дефіцити навичок у майбутньому, зважаючи на фактори, такі як пенсійний вік та галузеві тенденції, що дозволяє розробляти програми навчання для підтримки конкурентоспроможності кваліфікованої робочої сили.

Предиктивна HR-аналітика також допомагає виявляти співробітників, які можуть бути схильні до вигорання чи інших психологічних проблем, і надавати їм необхідну допомогу та підтримку. Фахівці можуть аналізувати дані

співробітників для визначення кар'єрних можливостей, що дозволяє вирішувати питання щодо управління цінними людськими ресурсами. Перевагою для професіоналів є можливість прогнозувати ефективність роботи співробітників на основі історичних даних і оптимально призначати їх на ключові позиції в майбутньому [35, с. 117].

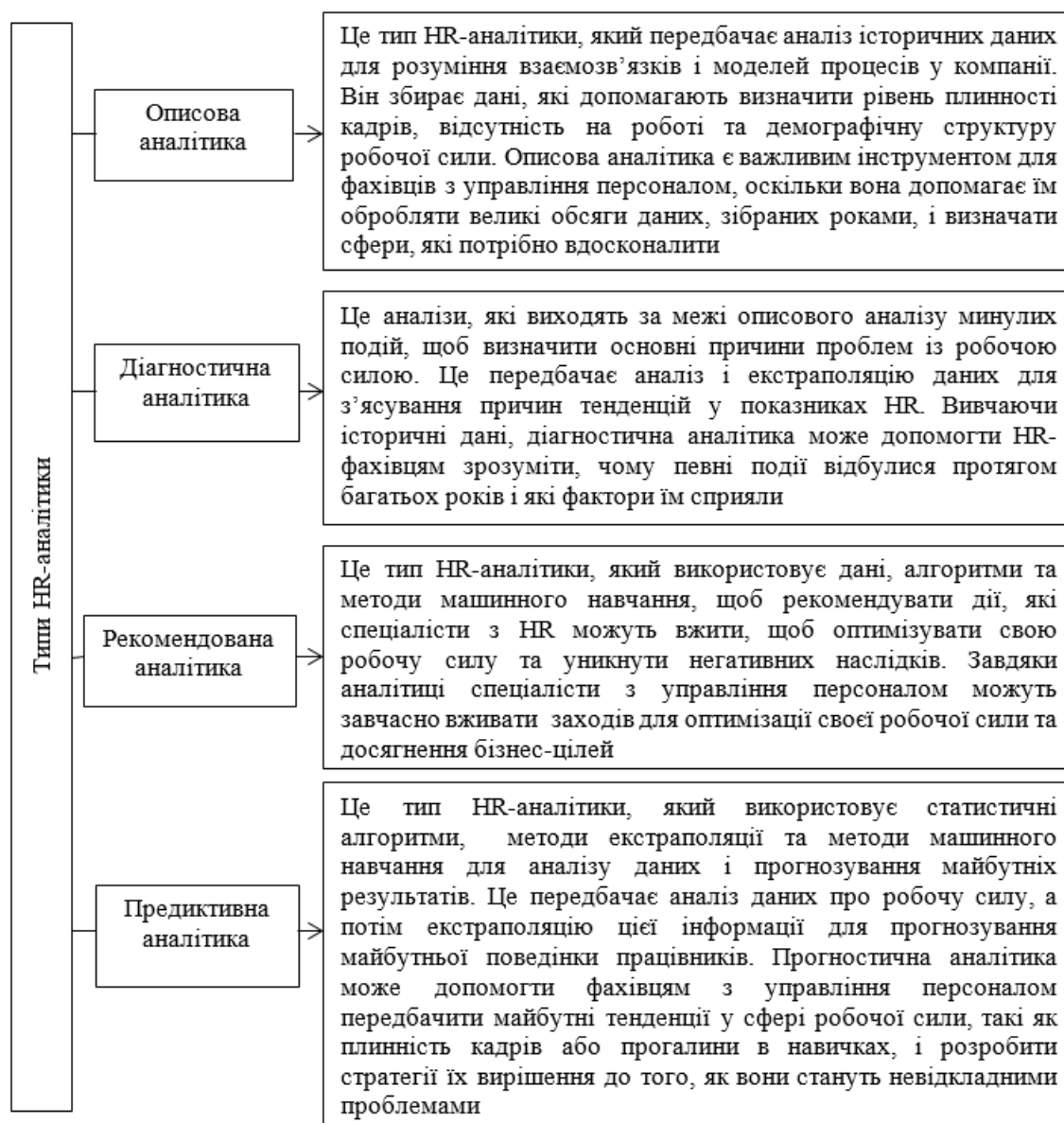


Рисунок 3.8 - Типи HR-аналітики

Вимірюючи та аналізуючи ключові показники, відділ кадрів ТОВ «Вектор М» може приймати бізнес-рішення, засновані на фактах, використовуючи точні цифри для створення бізнес-кейсів і формування вимог до ресурсів. Крім того, директор служби кадрів може оперативно інформувати вищих керівників про стан кадрів і обговорювати ефективність роботи відділу кадрів. HR-аудит є одним з

найбільш використовуваних інструментів аналізу HR в сучасній компанії. Він дозволяє оцінити ефективність і повноту використання трудового потенціалу. Основним питанням є розуміння необхідності проведення аудиту персоналу ТОВ «Вектор М», його значення для ефективної діяльності підприємства. Таким чином, впровадження системи аудиту на ТОВ «Вектор М» є важливим кроком, оскільки це дозволить підприємству зберегти свою конкурентоспроможність у майбутньому. Метою цього заходу є розробка проекту HR-аудиту як інструменту для аналізу HR на ТОВ «Вектор М», визначення його етапів і завдань, а також оцінка підходів і проблем, що виникають при проведенні такого аудиту. Однією з основних труднощів при проведенні HR-контролінгу є пошук та збирання інформації. Оскільки інформація, що стосується управління людськими ресурсами, часто залежить від суб'єктивних факторів, управління цими ресурсами вважається найбільш складним аспектом управління підприємством [36, с. 31].

Не менш важливою проблемою є зниження трудової мотивації, збільшення плинності кадрів. Проблемою у здійсненні управління персоналом є відсутність доступних для користувачів теоретичних розробок застосування методів аудиту в сфері оцінки управлінського персоналу. Стан розвитку цієї сфери управлінської діяльності можна охарактеризувати як етап розвитку теоретичних концептуальних ідей та інтуїтивного пошуку ефективних рішень реальних кадрових проблем.

Основні завдання HR-контролінгу на ТОВ «Вектор М» наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Класифікація задач HR-контролінгу на ТОВ «Вектор М»

Об'єкти оцінки	Задачі HR-контролінгу
Планування персоналу	Оцінити наявні ресурси; дослідження потреб у людських ресурсах; перевірте повноту, обґрунтованість і здійсненність кадрового плану
Використання персоналу	Дослідження кількісного складу персоналу організації; розробити та скоординувати заходи щодо усунення негативних прогалин
Оцінка персоналу	Проаналізувати використовувані форми оцінки персоналу; методи оцінювання дослідження та періодичність оцінювання; проаналізуйте результати оцінювання
Адаптація персоналу	Дослідити та оцінити основні методи адаптації персоналу та оцінити їх ефективність; визначте основні причини, які виникають у процесі адаптації
Навчання персоналу	Проаналізувати використовувані форми навчання; дослідити зміст і тривалість навчання; оцінити підготовлений персонал; оцініть ефективність навчання за

	наявними реальними результатами
Просування персоналу	Дослідити систему просування персоналу в організації; аналізувати пропозиції роботи; оцінити ефективність методів планування кар'єри

HR-контролінг сприяє визначенню впливу процесів, що відбуваються в системі оцінки управлінського персоналу [37, с. 151]. Це дає змогу застосовувати дані геп-аналізу для оцінки загальної ефективності діяльності компанії. Проведення HR-контролінгу на ТОВ «Вектор М» може здійснюватися за допомогою багатьох різних підходів (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 - Підходи впровадження HR-контролінгу на ТОВ «Вектор М»

Найменування підходу	Сутність підходу	Перевага підходу	Недоліки підходу
Метод паралельної адаптації	Стара і нова система управління функціонують паралельно, заміна відбувається після повної адаптації нових структур і технологій менеджменту	Відсутність опору, можливість коригувати нову систему аудиту, не втрачаючи ефективності існуючої системи менеджменту	Збільшуються витрати, дублюються види робіт
Метод швидкої функціональної заміни	Нова система змінює існуючу	Можливо швидке впровадження системи аудиту	З'являється небезпека виникнення сильного опору всередині кооперативної організації
Метод пілотного проекту	В окремих функціональних областях реалізуються лише окремі функції і елементи нової системи менеджменту до повної реструктуризації старої системи	Слабкий опір проведеним змінам	Небезпека затягнути процес реорганізації, що може призвести до повного припинення впровадження
Метод поетапного реформування	Чітке структурування етапів і критеріїв переходу з етапу на етап	Поєднує переваги перших двох підходів, знижує опір змінам	Висока вартість проекту, значна тривалість

Як зазначалося раніше, HR-контролінг є відносно новою концепцією в бізнес-операціях, тому його впровадження може перешкоджати стабільній системі аудиту [38, с. 466]. Тому необхідно проаналізувати основні причини резистентності та засоби, що дозволяють їм протистояти (рисунок 3.9) [39, с. 78].

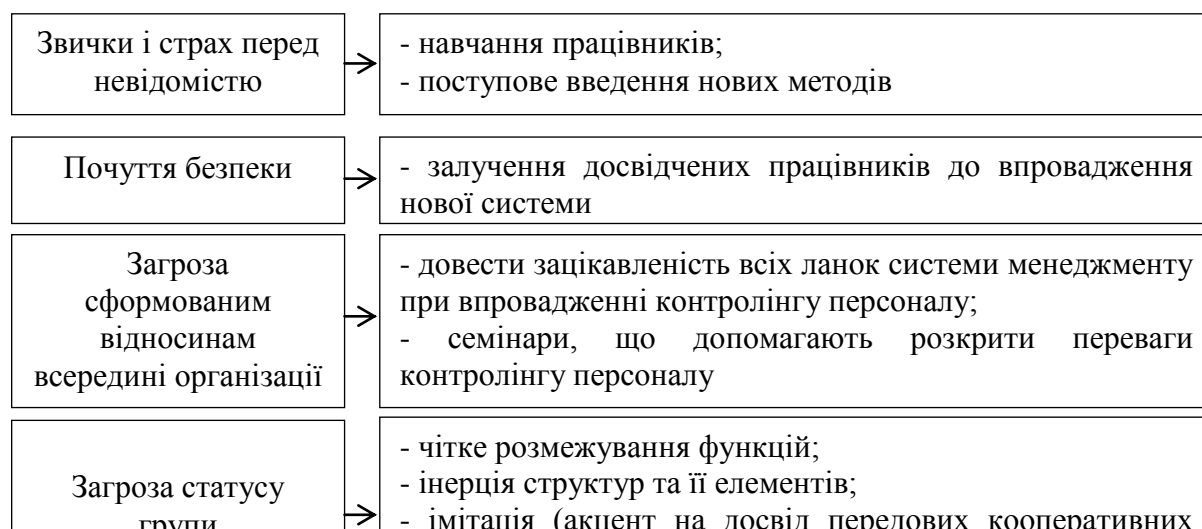


Рисунок 3.9 - Причини та методи подолання опору впровадження системи  
HR-контролінгу

Проектування системи HR-контролінгу є досить складним процесом і передбачає кілька етапів (таблиця 3.4) (Додаток Д).

Мережевий графік проекту HR-контролінгу ТОВ «Вектор М» зображено на рисунку 3.10.

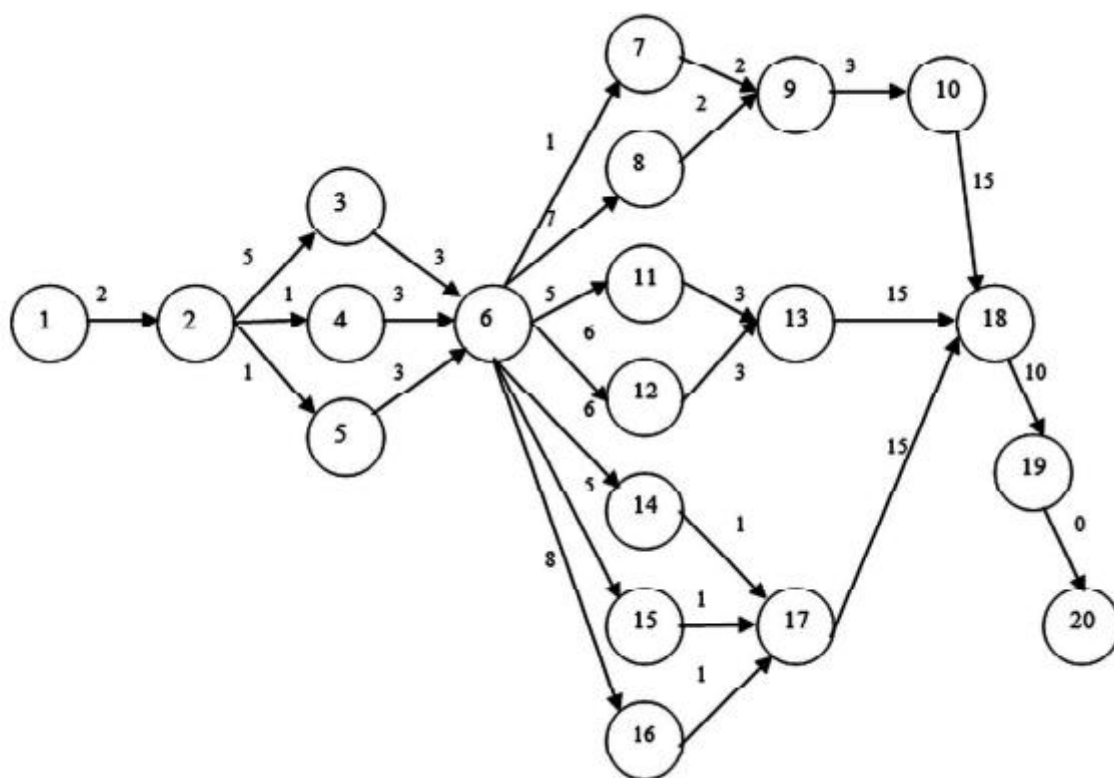


Рисунок 3.10 - Мережевий графік HR-контролінгу на ТОВ «Вектор М»

Тривалість проекту, розробленого згідно з мережевим графіком, становитиме 47 днів. Результати, отримані в результаті HR-тестування, дозволяють керівництву ТОВ «Вектор М» оцінити ефективність роботи співробітників, визначити внесок HR-відділу в досягнення цілей компанії, вжити заходів щодо підвищення відповідальності співробітників HR-відділу в реалізації

кадрових рішень, оцінити рівень ефективності системи управління персоналом, виявити сильні і слабкі сторони, а також визначити, яким чином систему можна вдосконалити. HR-менеджмент є потужним інструментом для керівництва міжнародних компаній, що дозволяє виявити проблеми в системі управління персоналом та надати рекомендації щодо її вдосконалення.

Розроблений проект обстеження персоналу ТОВ «Вектор М» дозволить: 1) виявити існуючі проблеми в кадровому складі компанії та покращити внутрішній мікроклімат; 2) удосконалити систему управління людськими ресурсами; 3) своєчасно реагувати на кадрові питання. Реалізація проекту HR-контролінгу на ТОВ «Вектор М» передбачає кілька етапів, зокрема: підготовку до аудиту, аналіз ключових показників, збір, узагальнення та обробку даних, підготовку звітів та надання рекомендацій керівництву компанії.

### **Висновки до розділу 3**

З метою ефективного впровадження HR-аналітики в систему контролінгу персоналу ТОВ «Вектор М» запропоновано:

Удосконалення механізму управління трудовим потенціалом на основі контролінгу персоналу ТОВ «Вектор М». Обґрунтована необхідність удосконалення механізму управління трудовим потенціалом ТОВ «Вектор М». Доведена доцільність запровадження HR-контролінгу як сучасної ефективної системи управління персоналом ТОВ «Вектор М». Акцентовано увагу на основних проблемах та етапах впровадження контролінгу персоналу на підприємствах. Роль оптимізації технологій управління персоналом набуває особливого значення в сучасних кризових умовах. Необхідно забезпечити стабільність та ефективність системи управління персоналом, оскільки криза передбачає формування нових стратегій та фактичний перехід функціонуючих стратегій до позитивного розвитку. Тому, разом зі стабільним функціонуванням організації, управління персоналом є стратегічною функцією управління

персоналом. Запропоновано визначити внутрішні стандарти управління персоналом у ТОВ «Вектор М»: загальні стандарти (визначення понятійного апарату), базові стандарти (підготовка та планування кадрового аудиту, методики аудиту системи управління персоналом, вимоги до формування висновків), професійні стандарти (кваліфікаційні вимоги до внутрішніх аудиторів відповідно до напряму та рівня управління персоналом).

Запровадження HR-метрик як інструменту HR-аналітики соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Вектор М». Важливим методологічним питанням, яке постає у зв'язку із завданням цілісного аналізу, оцінки та подальшої трансформації соціально-психологічного клімату команд компанії, є визначення HR-метрик (критеріїв/показників), виражених у конкретних одиницях виміру. Для оцінки соціально-психологічного клімату команд ТОВ «Вектор М», HR Analytics надає такі інструменти, як різні види HR-метрик (кількісні, якісні, фінансові та показники ефективності). Кількісні HR-метрики для оцінки соціально-психологічного клімату фокусуються на цифрах і характеризують гуманне та інклюзивне робоче середовище в компанії (соціально-демографічна структура персоналу). Якісні HR-індикатори оцінки соціально-психологічного клімату базуються на соціально-економічних методиках і включають показники ступеня сприятливості соціально-психологічного клімату колективу та показники ставлення працівників до компанії (задоволеність, лояльність, залученість) (індикатори, рівні, бали тощо). Фінансові HR-індикатори оцінки соціально-психологічного клімату фокусуються на вартісному впливі HR-функції та дозволяють порівняти витрати та вигоди від HR-програм для покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

Показники ефективності роботи з персоналом для оцінки соціально-психологічного клімату зосереджені на тому, чи досягла компанія поставлених цілей. Вони є індикаторами виконання завдань (планів) компанії щодо поліпшення соціально-психологічного клімату колективу. Синтез кількісних, якісних, фінансових та HR-показників відображає узгодженість мети ТОВ «Вектор М» щодо оцінки соціально-психологічного стану колективу з цілями

корпоративного управління Завдяки використанню HR-метрик в HR-аналітиці, соціально-психологічний клімат є засобом соціально-психологічний клімат є засобом досягнення певних бізнес-результатів.

Розробка проекту HR-контролінгу персоналу ТОВ «Вектор М» як інструменту HR-аналітики включала визначення завдань, об'єктів оцінки та методів впровадження в загальну систему управління персоналом компанії. Проаналізовано переваги та недоліки різних методів інтеграції управління людськими ресурсами в організаційну структуру підприємства. Вивчені проблеми, пов'язані з впровадженням HR-управління, та запропоновані шляхи їх вирішення. Встановлено, що управління персоналом в ТОВ «Вектор М» реалізується через кілька етапів: підготовчий етап, етап збору інформації, етап обробки даних та завершальний етап. Створено мережевий графік для реалізації проекту. Впровадження проекту управління персоналом у ТОВ «Вектор М» сприяло підвищенню відповідальності співробітників, можливості для самооцінки, виявленню слабких місць, удосконаленню HR-процесів та поліпшенню системи управління персоналом і роботи компанії в цілому.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи узагальнено теоретико-методичні засади використання HR-аналітики в систему контролінгу персоналу організації. Досліджено сутнісну характеристику, зміст, структурні елементи та роль HR-аналітики; обґрунтовано особливості використання контролінгу персоналу організації; визначено сучасні тенденції впровадження HR-аналітики в систему контролінгу персоналу організації.

З наведеного можна зробити висновок, що кадровий аналіз є ключовим елементом не тільки для прийняття кадрових рішень, але й для ефективного управління організацією в цілому. Його правильне застосування в діяльності підприємств, особливо великих, а також компетентне використання результатів аналізу керівництвом, розуміння потенційних можливостей і ризиків, а також ефективного використання людських ресурсів, що є основною рушійною силою будь-якої організації, значно підвищує рівень конкурентоспроможності компанії. Слід також зазначити, що в Україні рівень кадрового аналізу знаходиться на недостатньому рівні. Таким чином, Кадрова аналітика є ключем до успішної організації, яка має ресурси, необхідні для інвестування в складні інформаційні системи, і здатна залучати та розвивати ефективні навички для моніторингу аналітичних даних. Більшість з цих організацій створюють можливості для кадрової аналітики, щоб отримати конкурентну перевагу, аналізуючи дані про робочу силу. Однак можливості відділу кадрів впливати на ці процеси часто обмежені, тому, враховуючи світовий досвід у цій галузі, актуалізується питання про перспективи активізації даної функції в Україні.

У динамічній ситуації жорсткої конкуренції управління персоналом як одна з перспективних управлінських концепцій і в той же час ефективний метод управління ринком є частиною всієї сфери діяльності підприємства і сприяє вирішенню поставлених перед ним проблем.

У розділі 2 цієї роботи здійснено аналіз контролінгу персоналу на ТОВ

«Вектор М». Проаналізовано загальну характеристику діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників, охарактеризовано забезпечення системи контролінгу персоналу на ТОВ «Вектор М», а також здійснено оцінювання ТОВ «Вектор М» здійснює комплексне проектування та будівництво об'єктів промислового та громадського призначення, включаючи капітальне будівництво, монтаж сталевих конструкцій, монолітні, оздоблювальні, сантехнічні та електромонтажні роботи. Розглядаючи динаміку зміни кількості працівників за окремими категоріями ТОВ «Вектор М», можна зробити висновок, що більшість працівників ТОВ «Вектор М» - це робітники. Частка робітників у загальній чисельності працівників у період з 2021 по 2023 рік змінювалася незначно. Склад робочої сили підприємства є якісною характеристикою його трудового колективу.

Для оцінки ефективності управління персоналом у ТОВ «Вектор М» був застосований метод шкалювання, який дозволяє кількісно оцінити якісні показники та перевести їх у порівняльну форму. Для визначення важливості критеріїв оцінки ефективності управління персоналом був використаний аналіз ієрархії. Також застосовувалися порівняльні методи та експертні опитування для зіставлення важливості різних критеріїв. Метод Radar дозволив провести комплексну оцінку та побудувати цільову і реальну моделі ефективності управління персоналом на ТОВ «Вектор М». У процесі аналізу враховувалися особливості роботи різних груп персоналу підприємства, таких як адміністративний персонал, водії та будівельники. Отримані результати та методи оцінки ефективності допоможуть впровадити HR-аналітику в систему управління персоналом ТОВ «Вектор М».

З метою ефективного впровадження HR-аналітики в систему контролінгу персоналу ТОВ «Вектор М» запропоновано удосконалення механізму управління трудовим потенціалом на основі контролінгу персоналу; запропоновано запровадження HR-метрик як інструменту HR-аналітики соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Вектор М». Запропоновано розробку проекту HR-контролінгу персоналу ТОВ «Вектор М» як інструменту HR-аналітики.



## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Jac Fitz-enz. The new HR analytics : predicting the economic value of your company's human capital investments. 2010. URL:[https://books.google.com/books/about/The\\_New\\_HR\\_Analytics.html?id=iG-9mAEACAAJ](https://books.google.com/books/about/The_New_HR_Analytics.html?id=iG-9mAEACAAJ) (дата звернення: 20.11.2024).
2. Edward E. Lawler III, Alec Levenson, John Boudreau. HR Metrics and Analytics – Uses and Impacts. 2004. URL:[https://www.researchgate.net/publication/237293680\\_HR\\_Metrics\\_and\\_Analytics\\_-\\_Uses\\_and\\_Impacts](https://www.researchgate.net/publication/237293680_HR_Metrics_and_Analytics_-_Uses_and_Impacts) (дата звернення: 20.11.2024).
3. Marler, J. H., Boudreau, J. W. An evidence-based review of talent analytics. *The International Journal of Human Resource Management*. 2017. Vol. 28, No. 1. 3–26 pp. URL:[https://www.researchgate.net/publication/372230471\\_Artificial\\_Intelligence\\_in\\_Human\\_Resource\\_Management\\_-\\_Challenges\\_and\\_Future\\_Research\\_Recommendations](https://www.researchgate.net/publication/372230471_Artificial_Intelligence_in_Human_Resource_Management_-_Challenges_and_Future_Research_Recommendations) (дата звернення: 20.11.2024).
4. Lawler III, E. E., Levenson, A., Boudreau, J. W. HR metrics and analytics: Use and Impact. *Human Resource Planning*. 2004 Vol. 27. 27–35 pp. URL:[https://www.researchgate.net/publication/371989701\\_Human\\_resource\\_analytics\\_revisited\\_A\\_systematic\\_literature\\_review\\_of\\_its\\_adoption\\_global\\_acceptance\\_and\\_implementation](https://www.researchgate.net/publication/371989701_Human_resource_analytics_revisited_A_systematic_literature_review_of_its_adoption_global_acceptance_and_implementation) (дата звернення: 20.11.2024).
5. Bassi, L. Raging debates in HR Analytics. *People & Strategy*. 2011. Vol. 34. 14–18 pp. URL:<https://www.peoplemanagement.co.uk/article/1746231/how-people-analytics-and-ai-changing-hr-departments> (дата звернення: 20.11.2024).
6. Mondore, S., Douthitt, S., Carson, M. Maximizing the impact and effectiveness of HR Analytics to drive business outcomes. *People & Strategy*. 2011. Vol. 34. 20–27 pp. URL:<https://www.datascienceassn.org/sites/default/files/M%20Business%20Outcomes.pdf> (дата звернення: 20.11.2024).
7. Вронський М.О., Якимова Н.С. Зміст категорії HR-аналітика та її

розвиток в українських компаніях. URL:<https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/9288/9232> (дата звернення: 20.11.2024).

8. Пуцентейло П. Р. Аналітичне забезпечення діяльності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 1. С. 168-174

9. Петренко Е. А. Система управління персоналом комерційних підприємств. *Управління розвитком персоналу*. 2018. № 02 (26). С. 102–110.

10. Dipak Kumar Bhattacharyya HR Analytics: Understanding Theories and Applications. URL:<https://www.sagepub.com/hi on> (дата звернення: 20.11.2024).

11. Akshay Raje HR Analytics. Матеріали доповіді. URL:<https://scribd.com/document/364719235/hranalytics130821124147-phrapp01-pdf> (дата звернення: 20.11.2024).

12. Бондаренко Е. HR-аналітика в українських компаніях. *HR ЛІГА : співтовариство кадровиків та фахівців з управління персоналом*. URL:<https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=>(дата звернення: 20.11.2024).

13. Порівняльний аналіз українського промислового сектору з іншими країнами : аналітичний звіт Центру економічних досліджень Київської фінансово-промислової академії. *Промисловець України*. 2017. № 2. С. 30–31.

14. Тенденції у сфері управління персоналом – 2018. *Міжнародне дослідження консалтингової компанії «Deloitte Touche Tohmatsu Limited»*. URL:<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-HumanCapital-Trends-2018-10.pdf> (дата звернення: 20.11.2024).

15. Шаульська Л.В., Кримова М.О., HR-аналітика як інструмент управління бізнесом в новій економіці. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2020. №1(41). С. 20-26.

16. Пушкар М.С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 340 с.

17. Цигилик І.І. Мозіль О.І., Кірдякіна Н.В. Контролінг в системі управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 3(45). С. 117–123.

18. Swart J. HRM and Knowledge Workers, w: Boxall P., Purcell J., Wright P., (red.), *The Oxford handbook of Human Resource Management*, Oxford. 2007.
19. Мурашко М. Менеджмент персоналу. Київ. Знання. КОО. 2008. 435 с.
20. Стефанюк І. Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу. *Фінанси України*. 2005. №2. С. 146–154.
21. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М., Матвійчук І. Контролінг персоналу як інструмент ефективного управління підприємством. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. Розділ IV. Управління та адміністрування. 2021. №2. С. 108-118.
22. Давидович І. Є. Контролінг: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2008. 552 с.
23. Стефанюк І. Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу. *Фінанси України*. 2005. №2. С. 146–154.
24. Ценклер Н.І. Методичні підходи до формування моделі кадрового контролінгу. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія "Економіка"*. 2015. Випуск 1 (45). Т.2. С. 269-272.
25. Ачкасова Л.М. Критерії оцінки ефективності контролю працівників підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2019. Вип. 33. С. 108-119
26. Хомяков В.І. Менеджмент підприємств. Підручник: веб-сайт. URL: [https://pidruchniki.com/15660721/menedzhment/metod\\_analizu\\_iyerarhiy\\_instrument\\_dlya\\_priynyattya\\_rishen\\_pri\\_strategichnomu\\_planuvanni](https://pidruchniki.com/15660721/menedzhment/metod_analizu_iyerarhiy_instrument_dlya_priynyattya_rishen_pri_strategichnomu_planuvanni) (дата звернення: 20.11.2024).
27. Купалова Г.І. Теорія економічного аналізу. Навчальні матеріали онлайн: веб-сайт. URL: <https://pidruchniki.com/13331222/ekonomika/porivnyannya> (дата звернення: 20.11.2024).
28. Купалова Г.І. Теорія економічного аналізу. Навчальні матеріали онлайн: веб-сайт. URL: [https://pidruchniki.com/16400221/ekonomika/funktsionalno-vartisniyu\\_analiz](https://pidruchniki.com/16400221/ekonomika/funktsionalno-vartisniyu_analiz) (дата звернення: 20.11.2024).
29. Літвінова В.О. Графічні методи дослідження у аналізі рівня конкурентоспроможності продукції. *Економіка та управління підприємствами*.

*Сер. Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 4. С. 53-56.

30. Ачкасова Л.М. Комплексна оцінка ефективності контролю персоналу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2019. Вип. 34. С.142-155.

31. Алекперова Л. В. Контролінг персоналу як ефективний механізм управління трудовим потенціалом підприємств АПК. *Теоретичні та практичні аспекти менеджменту*. URL:<http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/19529> (дата звернення: 20.11.2024).

32. Гільорме Т., Жежеленко О. Методологічні засади стратегічного аудиту персоналу підприємства. URL:<http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2015/225/pdf/25-40.pdf> (дата звернення: 20.11.2024).

33. Даниленко О. А. HR-метрики як інструмент HR-аналітики соціально-психологічного клімату колективу підприємства. URL:<https://reicst.com.ua/pmt/index> (дата звернення: 20.11.2024).

34. Климович Ольга Романівна Сучасні тенденції розвитку предиктивної HR-аналітики. URL: <https://www.bing.com/ck/a> (дата звернення: 20.11.2024).

35. Назарова Г.В., Лебединська О.С. Процедура здійснення аудиту персоналу на основі врахування можливих ризиків. *Бізнес Інформ*. 2012. № 8. С. 117-120.

36. Совершенна І.О. Кадровий аудит як інструмент підвищення результативності менеджменту і розвитку організації. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2013. № 1 (21). С. 31-41.

37. Фріман Є.М. Організаційні засади аудиту персоналу при прийнятті кадрових рішень на підприємстві. *Проблеми економіки*. 2012. № 3. С. 151-154.

38. Хмелевський С.М. Аудит персоналу: неекономічні аспекти. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 466-470.

39. Небаба Н.О., Демяшкін І.М. Розробка проекту аудиту персоналу як інструменту HR-аналітики в міжнародних компаніях. *Агросвіт*. 2019. № 5. С. 78-82.