

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

«Формування системи HR-контролінгу як інструменту
вдосконалення управління персоналом підприємства
(на прикладі ПП «ТЕРМ-СЕРВІС», Хмельницька обл.)»

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Шифр КвРБІНЕ. 024359.01.03.00

Виконав
здобувач 2 курсу
група БІНЕМ-24-1

Владислав ГЕДЗ

Керівник
д-р. екон. наук, професор

Михайло ВЕДЕРНІКОВ

Нормоконтролер
канд. екон. наук, доцент

Оксана ЧЕРНУШКІНА

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

Михайло ВЕДЕРНІКОВ

24 12 2025 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес-економіці

_____ Михайло ВЕДЕРНІКОВ

«25» серпня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Гедз Владислав Вікторович

1 Тема роботи «Формування системи HR-контролінгу як інструменту вдосконалення управління персоналом підприємства (на прикладі ПП «ТЕРМ-СЕРВІС», Хмельницька обл.)»

Керівник роботи Ведерніков Михайло Данилович, до-р. екон. наук, професор

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

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

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

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

1. Теоретичні засади управління персоналом та формування HR-контролінгу на підприємстві; 2. Оцінка діяльності ПП «ТЕРМ-СЕРВІС» та аналіз системи управління персоналом на основі HR-контролінгу; 3. Напрями та шляхи вдосконалення управління персоналом ПП «ТЕРМ-СЕРВІС» на основі HR-контролінгу.

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

1. Теоретичні підходи до трактування категорії «управління персоналом». 2. Елементи системи управління персоналом організації. 3. Детермінанти креативності, що впливають на систему управління персоналом компанії. 4. Вплив

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Формування системи HR-контролінгу як інструменту вдосконалення управління персоналом підприємства (на прикладі ПП «ТЕРМ-СЕРВІС», Хмельницька обл.)».

Виконав здобувач гр. БІНЕМ-24-1 Гедз В. В.,

Керівник Ведерніков М. Д., д.е.н., проф.

Обсяг – 75 с., 11 рис., 25 табл., 4 додатки, 33 джерела.

Ключові слова: HR-контролінг, персонал, HR-інжиніринг, управління персоналом.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи HR-контролінгу як інструменту вдосконалення управління персоналом підприємства, зокрема на прикладі ПП «ТЕРМ-СЕРВІС» (Хмельницька обл.), з огляду на необхідність інтеграції кадрової політики у загальну стратегію бізнесу.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо формування системи HR-контролінгу як інструменту вдосконалення управління персоналом ПП «ТЕРМ-СЕРВІС».

У першому розділі наведено теоретичні засади управління персоналом та формування HR-контролінгу на підприємстві. У другому розділі наведено оцінку діяльності ПП «ТЕРМ-СЕРВІС» та аналіз системи управління персоналом на основі HR-контролінгу.

Третій розділ присвячено напрямам та шляхам вдосконалення управління персоналом ПП «ТЕРМ-СЕРВІС» на основі HR-контролінгу, а саме: обґрунтування необхідності впровадження системи HR-контролінгу на ПП «Терм-сервіс»; впровадження сучасних інструментів HR-контролінгу в систему управління персоналом ПП «Терм-сервіс»; економічне обґрунтування запропонованих заходів з удосконалення управління персоналом.

24.12.25

Дата



Підпис

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретичні засади управління персоналом та концептуальні підходи до формування HR-контролінгу на підприємстві	8
1.1 Сутнісна характеристика та роль управління персоналом у діяльності підприємства	8
1.2 Підходи до розроблення та впровадження моделі HR-контролінгу в системі управління персоналом	15
1.3 Інструментарій до впровадження HR-контролінгу в управлінні персоналом	20
Висновки до розділу 1	26
2 Оцінка діяльності ПП «ТЕРМ-СЕРВІС» та аналіз системи управління персоналом на основі HR-контролінгу	27
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПП «Терм-сервіс»	27
2.2 Оцінка діючої системи управління персоналом ПП «Терм-сервіс»	38
2.3 Оцінка ефективності управління персоналом на основі HR-контролінгу ...	48
Висновки до розділу 2	55
3 Напрями та шляхи вдосконалення управління персоналом ПП «ТЕРМ-СЕРВІС» на основі HR-контролінгу	57
3.1 Обґрунтування необхідності впровадження системи HR-контролінгу на ПП «Терм-сервіс».....	57
3.2 Впровадження сучасних інструментів HR-контролінгу в систему управління персоналом ПП «Терм-сервіс»	63
Висновки до розділу 3	69
Висновки	71
Перелік джерел посилання	73
Додатки	78

ВСТУП

За сучасних умов трансформації ринкової економіки та стрімкої динаміки бізнес-середовища, що характеризується посиленням конкуренції та глобалізацією, забезпечення ефективного управління ресурсами підприємства набуває стратегічного значення. Серед усіх ресурсів, людський капітал визнається ключовим фактором, що генерує конкурентні переваги та забезпечує стійкий розвиток організації. Проте, традиційні підходи до управління персоналом (Human Resources Management, HRM) часто не забезпечують керівництво об'єктивною, кількісно вимірюваною інформацією про внесок кадрових процесів у фінансові та стратегічні результати діяльності. Це створює нагальну потребу у впровадженні управлінського інструментарію, який здатен інтегрувати кадрову політику в загальну стратегію, забезпечити прозорість, вимірюваність та орієнтацію на результат у роботі з персоналом. Таким інструментом, що поєднує функції контролю, аналізу, планування та інформаційного забезпечення, є система HR-контролінгу. Її формування дозволяє трансформувати функцію управління персоналом з необхідного витратного центру на центр стратегічних інвестицій, ефективність яких підлягає системній оцінці та постійному вдосконаленню.

Причини появи, сутність та тенденції розвитку HR-контролінгу як інструменту вдосконалення управління персоналом досліджуються багатьма вченими. Зокрема, такі зарубіжні дослідники, як П. Друкер, А. Вебер, Р. Манн, Е. Майєр, К. Хорват, В. Бердслі та В. Різник заклали теоретичні основи та методичний інструментарій контролінгу. Серед вітчизняних вчених та практиків, які активно аналізують питання формування системи HR-контролінгу, його переваги, недоліки та практичне застосування, можна виділити А. М. Колота, О. В. Кохан, С. В. Калініну, І. В. Сінкевич, Н. М. Кузьмину, Т. В. Мостенську, Л. С. Кучеряву, О. С. Машуру, Н. В. Лапіну, Л. М. Савчука, О. В. Швиданенко, А. О. Комарову, Ю. І. Єлецьких, Н. В. Черепанову та В. А. Камінську. Вони аналізують методичні підходи до впровадження HR-контролінгу, його вплив на підвищення ефективності кадрових процесів та інтеграцію кадрової стратегії з фінансовими цілями

підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо формування системи HR-контролінгу як інструменту вдосконалення управління персоналом ПП «ТЕРМ-СЕРВІС».

Дослідження спрямоване на аналіз теоретико-методичних засад HR-контролінгу, оцінювання поточного рівня ефективності використання людських ресурсів на підприємстві, а також на обґрунтування організаційно-економічного механізму впровадження системи контролінгу персоналу з метою підвищення результативності кадрових процесів.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі передбачається розв'язання таких основних завдань:

- дослідити теоретико-методичні засади HR-контролінгу, розкрити його економічну сутність, функціональне призначення та роль у системі стратегічного управління підприємством;
- обґрунтувати систему ключових показників та методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом;
- здійснити комплексний аналіз сучасного стану системи управління персоналом і рівня використання кадрового потенціалу ПП «ТЕРМ-СЕРВІС»;
- здійснити діагностику ефективності кадрових процесів на ПП «ТЕРМ-СЕРВІС» із застосуванням обраних метрик HR-контролінгу;
- розробити адаптовану модель та організаційно-методичні рекомендації щодо формування системи HR-контролінгу на ПП «ТЕРМ-СЕРВІС»;
- обґрунтувати очікуваний економічний та соціальний ефект від впровадження запропонованої системи.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом підприємства в контексті реалізації його стратегії розвитку.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади, методичні підходи та організаційно-економічний механізм формування й упровадження системи HR-контролінгу як інструменту вдосконалення управління персоналом ПП «ТЕРМ-СЕРВІС».

Методи дослідження. Теоретичні дослідження ґрунтуються на базових

методах як діалектика, логіка, структурний аналіз, порівняльний аналіз, статистичний аналіз, технологічний аналіз, економічний аналіз, кореляційний аналіз, синтез та узагальнення, монографічний, графічний аналіз, абсолютні, відносні та середні величини, кореляційно-регресійний аналіз, логічний підхід та процесний підхід, порівняння. Ці методи дозволяють забезпечити всебічний підхід до вивчення впровадження аутсорсингових технологій і оцінки їхнього впливу на трудові відносини та ефективність підприємств.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи слугували дані фінансової та статистичної звітності підприємства, матеріали офіційних інтернет-ресурсів, результати науково-дослідних і науково-практичних конференцій, публікації у періодичних виданнях, а також наукові та фахові джерела. У процесі проведення дослідження для обробки та аналізу інформації використовувався програмний інструментарій Microsoft Excel.

Отримані методичні положення та практичні рекомендації щодо формування і впровадження системи HR-контролінгу мають прикладне значення для ПП «ТЕРМ-СЕРВІС» та підприємств інженерно-будівельного сектору. Їх використання сприяє вдосконаленню управління персоналом на основі HR-метрик, підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, конкурентоспроможності підприємства та інтеграції кадрової політики в загальну стратегію розвитку.

Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел, додатків. Її основний обсяг становить 75 сторінок, включає 20 таблиць, 11 рисунків. Список використаних джерел налічує 33 найменування.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ HR-КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутнісна характеристика та роль управління персоналом у діяльності підприємства

У сучасній вітчизняній та зарубіжній науковій літературі поняття «управління персоналом» не має єдиного визначення, що обумовлено різноманітністю наукових підходів та концептуальних підстав його дослідження. Так, відомий британський учений М. Армстронг визначає управління персоналом як стратегічний та системний підхід до управління ключовими активами організації — її працівниками, які шляхом індивідуального та колективного внеску забезпечують досягнення організаційних цілей і формування стійких конкурентних переваг [31, с. 18].

Інші зарубіжні дослідники, зокрема Дж. Мілкович та Дж. Бодро, трактують управління персоналом як комплекс управлінських рішень у сфері взаємовідносин із працівниками, які безпосередньо впливають на результати їхньої діяльності та загальну ефективність функціонування організації [31, с. 17].

Узагальнення результатів аналізу наукових джерел дає змогу виокремити найбільш поширені концептуальні підходи до управління персоналом, зокрема процесний, системний і функціональний. У працях вітчизняних науковців управління персоналом розглядається як складний, багатокomпонентний процес, у межах якого взаємодіють людські, фінансові та матеріальні ресурси [33, с. 18]. Водночас акцентується увага на тому, що управління персоналом є специфічною сферою управлінської діяльності, ключовим об'єктом якої виступають працівники як учасники соціально-трудова відносин і члени відповідної трудової спільноти [3, с. 17].

З метою уточнення змісту та сутнісних характеристик поняття «управління персоналом» у подальшому доцільно здійснити аналіз основних теоретичних підходів до його трактування, представлених в економічній літературі (таблиця

1.1).

Таблиця 1.1 - Теоретичні підходи до трактування категорії «управління персоналом»

Автор	Тлумачення
Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. [1]	Це комплексний управлінський процес, що охоплює планування, добір, розвиток і мотивацію персоналу, а також оцінювання результатів його діяльності, і спрямований на ефективне використання трудового потенціалу для досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпечення професійної реалізації працівників.
Нечева Н. В. [2]	Управління людськими ресурсами реалізується на основі комплексного підходу, який передбачає поєднання економічних, соціальних, психологічних та організаційних методів управлінського впливу на персонал.
Соболев В. Г. [3]	Це специфічна форма управлінського впливу на поведінку учасників кадрової сфери підприємства, що реалізується через організацію та координацію процесів виконання трудових завдань. Зазначений процес охоплює фахівців усіх рівнів управління та передбачає здійснення пошуку, формування й розподілу робочої сили. У результаті формується корпоративна ідеологія, запроваджуються механізми ефективного використання найманої праці та створюється цілісна інтегрована система, що складається з взаємопов'язаних підсистем, які забезпечують залучення, утримання та раціональне використання людських ресурсів.
Буднік М. М., Медяна Л. С. [4]	Насамперед це процес управління персоналом, який розглядається з позицій системного підходу та ґрунтується на відповідній концептуальній основі, передбачаючи створення сукупності взаємопов'язаних систем і підсистем кадрового спрямування, орієнтованих на вирішення як тактичних, так і стратегічних управлінських завдань.
Маслов Є. В. [5]	Це системна діяльність, організація та реалізація якої здійснюється через комплекс взаємопов'язаних заходів, зокрема організаційних, економічних і соціальних. Вона реалізується в процесі формування, розподілу та оптимізації робочої сили на підприємстві з метою забезпечення її максимально ефективного використання.

Таким чином, управління персоналом є складною та ключовою складовою системи управління організацією. Його специфіка зумовлена особливістю об'єкта управління, оскільки персонал, на відміну від інших ресурсів, характеризується індивідуальними, соціальними та поведінковими рисами, що потребує застосування спеціалізованих підходів і методів управлінського впливу.

На рисунку 1.1 відображено елементи системи управління персоналом організації, ефективне формування якої забезпечує зростання мотивації та продуктивності праці працівників, своєчасне виявлення й усунення недоліків у виробничих відносинах, формування сприятливого соціально-психологічного клімату й корпоративної культури, розвиток професійних компетентностей персоналу, а також підвищення прибутковості підприємства та зміцнення його іміджу і

конкурентних позицій на ринку.



Рисунок 1.1 - Елементи системи управління персоналом організації

Впровадження креативних рішень у системі управління персоналом сприяє розвитку корпоративної культури інновацій. За умови, що працівники спостерігають відкритість керівництва до нових ідей та готовність до експериментів, вони проявляють більшу творчу активність у своїй професійній діяльності. Це формує сприятливе інноваційне середовище на всіх рівнях організації. Отже, креативний підхід до управління персоналом є не лише доцільним, але й критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності, адаптивності та інноваційного розвитку компанії в умовах швидких змін та високої невизначеності бізнес-середовища (табл. 1.2).

Проактивне та інноваційне планування демонструє стратегічну орієнтацію на майбутнє як працівників, так і організації загалом, створюючи перспективу та напрямок розвитку в умовах непевності (табл. 1.3).

Таблиця 1.2 - Вплив детермінант креативності на функціонування системи управління персоналом

Детермінанти	Характеристика
Корпоративна культура та лідерство	Культура, що стимулює інновації та креативність, передбачає відкритість до нових ідей, готовність до експериментів, толерантність до ризику та підтримку керівництва, що формує сприятливе середовище для творчої діяльності в командах.
Розвиток та навчання співробітників	Безперервне навчання та професійний розвиток працівників виступають ключовим чинником стимулювання креативності. Програми підвищення кваліфікації, що сприяють розвитку критичного мислення, навичок вирішення проблем та інноваційних підходів до роботи, значно підвищують творчий потенціал команд.
Гнучкість у роботі та робочому середовищі	Гнучкий робочий графік, можливість віддаленої роботи та комфортне робоче середовище сприяють підвищенню креативності, забезпечуючи умови, що оптимально відповідають продуктивності та творчому потенціалу працівників.
Комунікація та співпраця	Відкритий обмін думками та міжвідомча співпраця сприяють генерації та впровадженню креативних ідей, включаючи міждисциплінарні проекти, спільні дискусії та робочі групи, де працівники можуть вільно обмінюватися ідеями.
Мотивація та розвиток	Системи винагород та визнання, що оцінюють інновації та творчий внесок працівників, відіграють важливу роль у підтриманні мотивації до креативності. Фінансове та моральне заохочення інноваційних ідей і проектів стимулює подальшу творчу активність.

На нашу думку, на вітчизняних підприємствах також необхідно перейти від традиційного до сучасного підходу до управління людськими ресурсами. Побудова управління персоналом на основі сучасного підходу означає, перш за все, збалансоване поєднання персоналу, інституційної трансформації організації та постійної адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Структурна архітектура системи управління персоналом відповідає за вирішення наступних блоків завдань [9, с. 52]:

1. Формування персоналу.
2. Розподіл і перерозподіл персоналу.
3. Створення умов для використання персоналу.
4. Розробка стандартів для персоналу
5. Побудова та вдосконалення управлінських структур і систем.

Відповідно до цих блоків завдань у структурі системи управління персоналом можуть створюватися окремі підрозділи або делегуватися конкретні завдання певним підрозділам.

Таблиця 1.3 - Вплив війни на системи управління персоналом сучасних

підприємств

Вплив	Сутність впливу
Проблеми захисту персоналу	Війна створює невизначеність та загрозу фізичній безпеці працівників. Управління персоналом за таких умов передбачає впровадження заходів безпеки, включно з планами евакуації, облаштуванням безпечних робочих місць та організацією віддаленої роботи, а також наданням психологічної підтримки працівникам, які зазнають стресу та тривоги через військові дії.
Перерозподіл робочої сили	Війна зумовлює необхідність передислокації персоналу, оскільки частина працівників підлягає мобілізації, а інші змушені залишати країну. Компанії повинні забезпечувати ефективний перерозподіл робочої сили, включаючи перекваліфікацію на нові ролі, залучення тимчасових працівників та підтримку тих, хто повертається з зони бойових дій.
Зміна операційних пріоритетів	У воєнний період компанії змушені оперативнo адаптувати бізнес-стратегії та операційні процеси, що стосується як змін у ланцюгах постачання та логістиці, так і переорієнтації на виробництво критично важливих товарів і послуг. Управління персоналом в таких умовах потребує високої гнучкості та здатності до швидкого перенавчання персоналу.
Суттєве емоційне навантаження	Війна суттєво впливає на емоційний стан працівників, тому управління персоналом передбачає заходи для підтримки морального духу та зниження стресу, зокрема психологічну підтримку, комунікаційні кампанії та формування культури взаємопідтримки серед персоналу.
Політико-правове середовище	Війна призвела до змін у трудовому та кадровому законодавстві, що вимагає від компаній швидкої адаптації до нових умов праці, соціальних гарантій для мобілізованих працівників та дотримання оновлених стандартів безпеки. Це потребує ефективного моніторингу законодавчих новацій та оперативного впровадження їх у HR-практику.

Система управління персоналом організації складається з таких функціональних підсистем (рисунок 1.2).

Структурна архітектура системи управління персоналом визначає організаційні та функціональні підходи до ефективного управління людськими ресурсами та забезпечує реалізацію ключових блоків завдань [9, с. 52]. До основних завдань такої системи належать:

1. Формування персоналу — передбачає планування чисельності та кваліфікаційного складу працівників, підбір і найм кандидатів, забезпечення їхнього професійного розвитку та адаптації до специфіки підприємства. Цей етап є фундаментом для забезпечення необхідних компетенцій та ресурсного потенціалу організації.

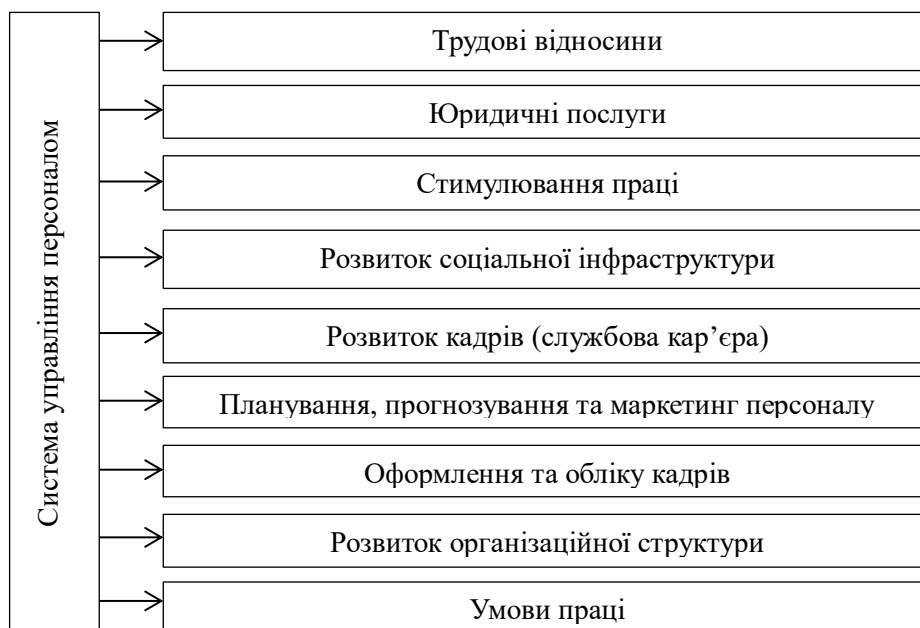


Рисунок 1.2 - Функціональна структура підсистем управління персоналом

2. Розподіл і перерозподіл персоналу — включає організацію ефективного використання наявних трудових ресурсів, перекваліфікацію та переведення працівників на інші позиції у відповідності до потреб бізнес-процесів. Цей підхід забезпечує гнучкість і швидке реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

3. Створення умов для використання персоналу — охоплює організацію робочого процесу, мотиваційні системи, соціальні гарантії та заходи щодо безпеки праці. Мета цього блоку — забезпечити максимальну продуктивність та залученість персоналу, а також сприяти професійному та особистісному розвитку працівників.

4. Розробка стандартів для персоналу — включає формування правил, процедур, посадових інструкцій та критеріїв оцінювання результатів праці. Стандарти дозволяють підтримувати єдині вимоги до компетенцій, продуктивності та поведінки працівників, що забезпечує узгодженість і ефективність управлінських процесів.

5. Побудова та вдосконалення управлінських структур і систем — передбачає формування організаційної структури управління персоналом, визначення повноважень і відповідальності, інтеграцію HR-процесів із загальною системою

управління підприємством. Цей блок забезпечує системність, узгодженість і безперервне вдосконалення управління людськими ресурсами.

Таким чином, структурна архітектура системи управління персоналом виступає комплексним механізмом, що забезпечує стратегічне та оперативне управління кадрами з метою досягнення ефективності та конкурентоспроможності організації.

Таблиця 1.4 - Функції функціональних підсистем служби управління персоналом

Функціональна підсистема	Функції
Планування, прогнозування та маркетинг персоналу	Стратегія управління людськими ресурсами охоплює аналіз кадрового потенціалу, планування чисельності та структури персоналу, залучення та оцінку кандидатів, а також регулярну оцінку ефективності та професійного розвитку працівників.
Оформлення та обліку кадрів	Управління кадровими процесами охоплює облік найму, переведень та звільнень, інформаційну підтримку HR-систем, організацію професійної орієнтації та адаптації персоналу, а також формування пропозицій щодо ефективного працевлаштування.
Розвитку кадрів	Система розвитку персоналу включає техніко-економічне навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів, роботу з кадровим резервом, планування кар'єрного розвитку, а також професійну та соціально-психологічну адаптацію нових співробітників.
Умов праці	Організація робочих місць і процесів забезпечує дотримання психологічних, фізіологічних, ергономічних, технічних та естетичних стандартів, охорони праці, техніки безпеки та захисту навколишнього середовища, створюючи безпечне та продуктивне робоче середовище.
Трудових відносин	Управління соціально-психологічними аспектами персоналу включає координацію відносин, врегулювання конфліктів і стресів, дотримання етики та взаємодію з профспілками.
Стимулювання праці	Система стимулювання персоналу включає нормування та тарифікацію праці, розробку систем оплати, моральні стимули, участь у прибутках і капіталі, а також управління мотивацією для підвищення продуктивності та залученості працівників.
Юридичних послуг	Юридичне забезпечення управління персоналом охоплює вирішення правових питань у трудових відносинах, погодження розпорядчих документів, пов'язаних із кадровою діяльністю, а також врегулювання правових аспектів у господарській діяльності підприємства.
Соціальної інфраструктури	Соціально-побутове управління включає організацію харчування, житлово-комунального обслуговування, культурної та фізкультурної діяльності, охорони здоров'я і відпочинку, підтримку дитячих закладів, управління соціальними конфліктами та організацію продажу продуктів, забезпечуючи сприятливе середовище для персоналу.
Розробка оргструктури управління	Управління організаційною структурою передбачає аналіз поточної структури підприємства, розробку нових організаційних схем та підготовку штатного розкладу для забезпечення ефективного функціонування всіх підрозділів.

Кожна функціональна підсистема системи управління персоналом виконує кілька важливих функцій (таблиця 1.4) [4, с. 57].

Таким чином, дослідження наукового доробку вітчизняних та зарубіжних вчених показало, що проблема має міждисциплінарний та багатоаспектний характер та потребує подальшої науково-теоретичної демонстрації та осмислення.

1.2 Підходи до розроблення та впровадження моделі HR-контролінгу в системі управління персоналом

Контролінг — це функціонально виділена сфера діяльності підприємства, що забезпечує реалізацію фінансово-економічних функцій управління для прийняття своєчасних оперативних та стратегічних рішень [1, с. 6].

Управління персоналом є сучасним напрямом підвищення ефективності використання людського потенціалу. Воно виступає інструментом менеджменту, який забезпечує ефективну реалізацію кадрових функцій, координацію та оптимізацію системи управління персоналом, спрямовану на досягнення оперативних та стратегічних рішень.

Основним завданням HR-менеджменту є створення механізмів координації та оптимізації діяльності системи управління персоналом в умовах динамічного бізнес-середовища. Залежно від рівня розвитку організації та її стратегічних цілей, економічними завданнями HR-підсистем можуть бути збільшення обсягів виробництва або продажів, підвищення прибутковості, зміцнення конкурентоспроможності та зростання вартості бізнесу.

Управління персоналом охоплює повний цикл управлінської діяльності: постановку цілей, планування, організацію, координацію, контроль і коригування. HR-контролінг є концепцією управління людськими ресурсами, що зосереджується на підвищенні ефективності роботи працівників та вирішенні конфліктів між персоналом і роботодавцем. Через адаптовані системи мотивації управління персоналом спрямоване на досягнення компромісу між інтересами роботодавця і

працівників, а також на виявлення й усунення джерел незадоволеності.

HR-контролінг забезпечує інформаційну підтримку прийняття управлінських рішень і ґрунтується на нерозривному зв'язку між ключовими елементами знань, бізнес-процесами та управлінням людськими ресурсами. Воно також повинно враховувати організаційну культуру, встановлювати і підтримувати ефективні комунікаційні зв'язки і враховувати відповідний розподіл ролей в організації. Необхідність відокремлення HR-контролінгу у сучасних системах менеджменту обґрунтовується наступними причинами [8] (рисунок 1.3):

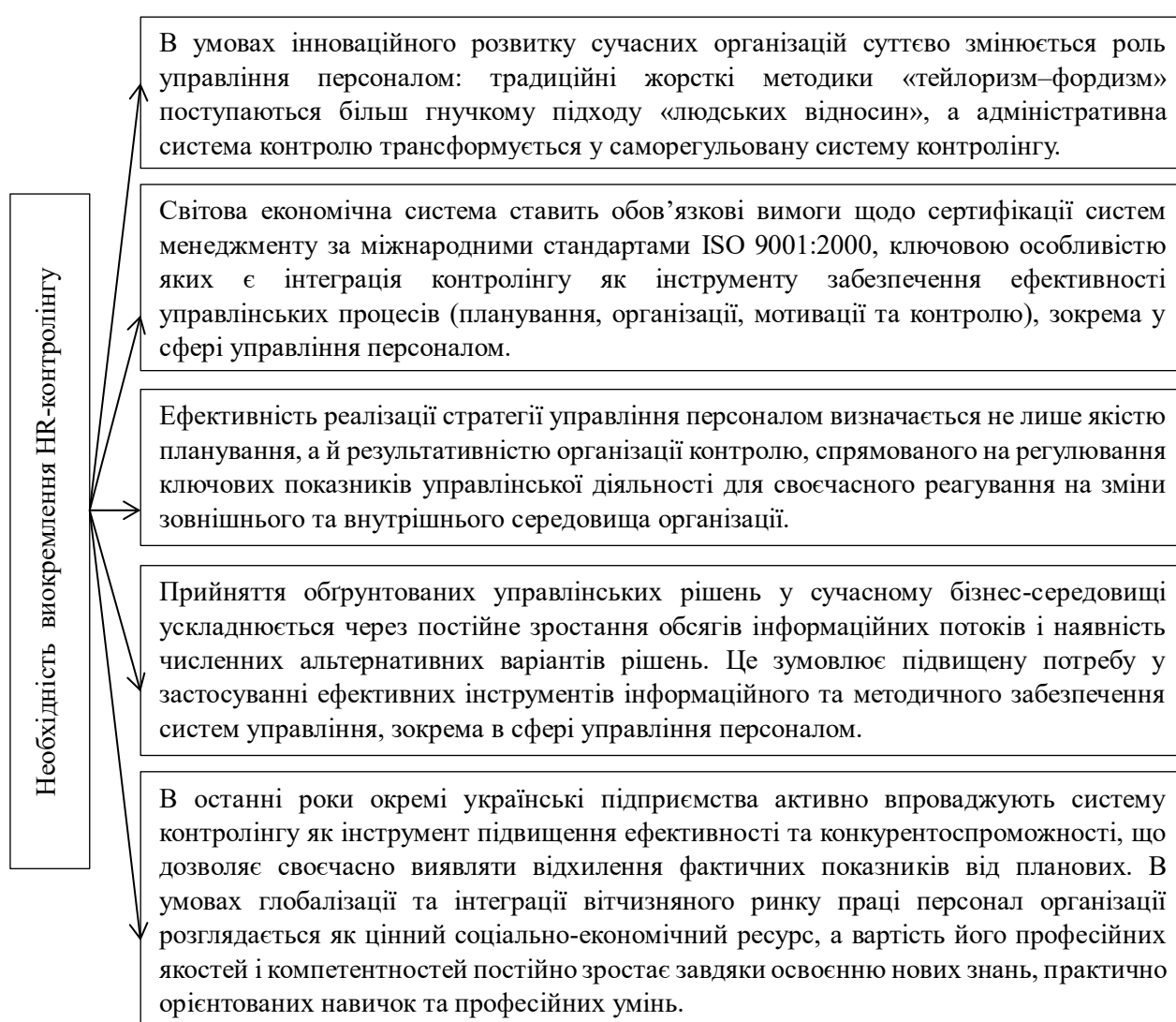


Рисунок 1.3 - Основні причини виокремлення HR-контролінгу

HR-контролінг ґрунтується на функціональному підході, ключовою перевагою якого є можливість модульного формування окремих блоків, що охоплюють основні напрямки кадрової діяльності. Другою перевагою є простота

проектного рішення, яке враховує внутрішні та зовнішні умови, характерні для управління персоналом.

HR-контролінг базується на таких агрегованих функціях: оптимізація зайнятості персоналу, організація праці, набуття компетенцій та їх використання, оцінка навичок та ефективності праці, формування робочого середовища, мотивація та демократизація управління (рисунок 1.4).

Як правило, використання сучасних інструментів поступово усуває недоліки у функції HR-контролінгу (таблиця 1.5).

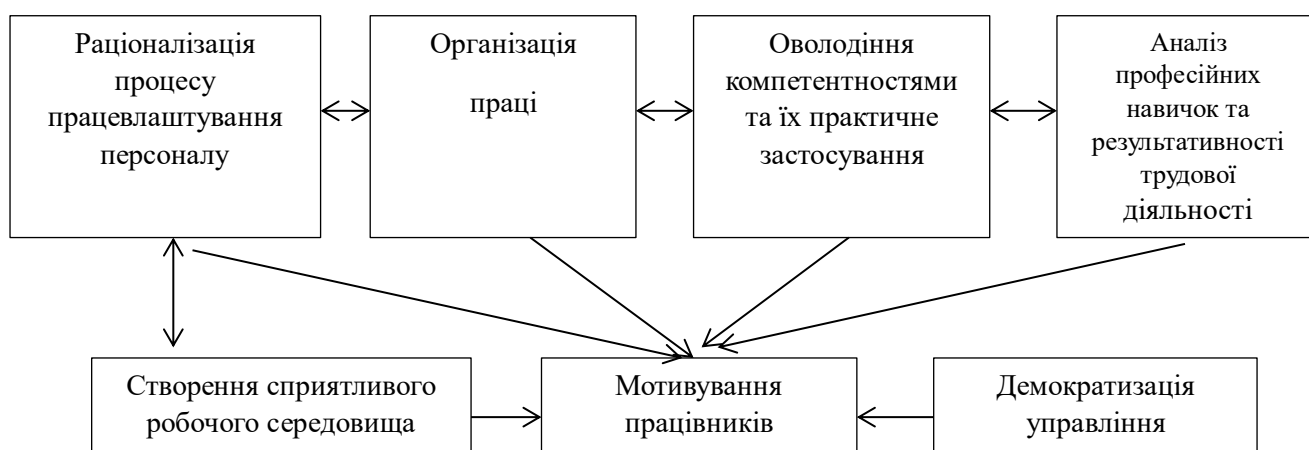


Рисунок 1.4 - Агреговані функції HR-контролінгу

На основі затвердженої стратегії розвитку персоналу визначаються ключові цілі та пріоритети управління персоналом на підприємстві. З урахуванням специфіки кожної організації формуються як глобальні, так і локальні стратегії HR-контролінгу, що охоплюють навчання, залучення працівників до управлінських процесів, оптимізацію використання людських ресурсів тощо. Створення ієрархічної системи HR-контролінгу, яка поєднує інтереси компанії та працівників, є предметом наукового зацікавлення, оскільки дозволяє моделювати ключові параметри її розвитку відповідно до стратегічних цілей організації та системи управління персоналом.

Це передбачає розробку систем планування, управління та збору інформації, що застосовуються у реальних кадрових процесах, оптимізацію формування та раціонального використання людських ресурсів, чітке й прозоре визначення ролі працівників у досягненні результатів діяльності компанії, а також забезпечення

достовірної інформації для прийняття управлінських рішень і мінімізацію ризику помилкових рішень та втрат.

Таблиця 1.5 - Агреговані функції HR-контролінгу

Функції	Сутність функції
Оптимізація працевлаштування персоналу	На цьому етапі формуються плани найму, впроваджуються внутрішній і зовнішній рекрутинг, регулюється мобільність персоналу та застосовуються оптимальні форми зайнятості, водночас оцінюються методи та техніки відбору кандидатів із забезпеченням ефективного зворотного зв'язку.
Організація праці	Розробка організаційної структури, спрямованої на підвищення ефективності праці, включає методи рівномірного розподілу обов'язків між посадами, працівниками, видами діяльності та робочими навантаженнями, а також динамічне планування змінних завдань у часі.
Здобування компетентностей та їх використання	Визначення набору компетенцій, необхідних для ефективної роботи підприємства, підвищення кваліфікації працівників та залучення молодих фахівців і випускників університетів, з метою оцінки відповідності між вимогами посади та рівнем підготовки працівника.
Оцінювання вмінь та ефективності праці	Застосування методів оцінювання працівників відповідно до специфіки їхньої роботи, розробка відповідних інструментів оцінки та регулярна перевірка рівня компетентності й результативності, із забезпеченням зв'язку системи оцінювання з потребами розвитку та мотивації персоналу.
Формування середовища праці	Охоплює як матеріальне середовище (зокрема питання охорони праці), так і нематеріальне середовище, що включає робочий клімат, атмосферу на робочому місці, міжособистісні стосунки та організаційну культуру.
Мотивування	Впровадження продуманої системи винагороди, яка групує працівників за рівнем їхньої продуктивності, при цьому велике значення надається задоволеності роботою та атмосфері в колективі; оплата праці та результати продуктивності регулярно оцінюються та коригуються.
Демократизація управління	Масштаби, форми та доступні методи залежать від типу організації та характеру її діяльності. Вибір форми участі працівників у управлінні визначається чинним законодавством, специфікою створення представницьких органів, можливістю представників персоналу вести діалог із керівництвом, доступом до інформації та механізмами вирішення колективних спорів.

Дослідження підходів до формування моделей HR-контролінгу дозволило виділити основні підходи, які узагальнено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 - Основні підходи до формування моделі HR-контролінгу

Системний	Процесний	Ситуаційний
Впливайте на компоненти системи управління людськими ресурсами та змінюйте 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 у конкретних ситуаціях.

Зміст HR-контролінгу в системі управління персоналом ілюструється на

рисунку 1.5.

Проаналізовано теоретичні підходи та практичні напрацювання функцій HR-контролінгу в інших країнах [4, 6, 7] і запропоновано організаційну модель управління персоналом, яка складається з функціональних складових та модульних блоків.



Рисунок 1.5 - Зміст HR-контролінгу в системі управління персоналом

Функціональні компоненти HR-контролінгу представлені в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 - Основні функції HR-контролінгу в системі управління персоналом

Функції	Зміст
Діагностична	Поточний стан підприємства, що безпосередньо пов'язаний із плануванням і управлінням, оцінюється комплексно шляхом аналізу кадрового потенціалу та реалізації превентивних або коригувальних заходів з урахуванням визначених об'єктів управлінської діагностики.
Зворотнього зв'язку	Фіксація та моніторинг виконання завдань, відстеження оперативного статусу та загального стану роботи, автоматизація інформаційних потоків у системах управління персоналом, а також аналіз рівня залученості працівників і досягнутих результатів.
Координаційна	Скоординоване узгодження окремих заходів управління персоналом між собою та з іншими напрямками планування кадрової діяльності, що забезпечує обґрунтованість управлінських рішень.
Інформаційна	Збір, обробка та систематизація інформації для прийняття управлінських рішень, а також автоматизація інформаційних потоків у системах управління персоналом.
Коригуюча	Усувають проблемні ситуації шляхом коригування управлінських рішень та оптимізують організаційну структуру підприємства.
Консультативна	Забезпечення підтримки процесів прийняття управлінських рішень у корпоративних системах управління персоналом.

Модульні блоки організаційно-економічної моделі HR-контролінгу орієнтовані на досягнення ключової мети — підвищення якості управлінських рішень у висококонкурентному середовищі. Загалом, доцільно виділити модульні блоки, представлені в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8 - Модульні блоки HR-контролінгу

Модульні блоки	Зміст
1 блок. Виявлення проблемних зон, планування функціональних складових загальної ефективності	Ідентифікація проблем в системі управління персоналом експертним шляхом, визначення функціональних параметрів інтегральної ефективності системи управління персоналом, що відображають напрямки вирішення виявлених проблем (з використанням інструменту збалансованої системи показників).
2 блок. Організація інформаційних потоків	Нормативно-правова та методологічна база для організації інформаційних потоків, розробка моделей управління інформацією та персоналом
3 блок. Збір даних і моніторинг за інтегральними показниками ефективності	Моніторинг та аналіз показників відповідно до календарних планів
4 блок. Аналіз та управління відхиленнями від системи управління людськими ресурсами	Розрахунок інтегральної ефективності. Порівняння фактичних даних з бажаними показниками
5 блок. Прийняття управлінських рішень	При виявленні відхилень – прийняття управлінських рішень

Світовий досвід теорії та практики HR-контролінгу підтверджує його здатність забезпечувати ефективне функціонування підприємств у сучасних умовах господарювання.

Склад, структура, організаційні підходи та умови впровадження HR-контролінгу можуть бути ефективно адаптовані для українських підприємств, зокрема тих, де прийняття оперативних і стратегічних рішень потребує обробки великих і динамічних обсягів інформації та своєчасного внесення коректив у раніше ухвалені рішення.

1.3 Інструментарій до впровадження HR-контролінгу в управлінні персоналом

Стверджується, що впровадження HR-контролінгу в організації має

починатися з переліку проблем, які необхідно вирішити. Вибір цього напрямку має бути належним чином обґрунтований. Впровадження HR-контролінгу має сенс лише тоді, коли воно є ключовим для успіху організації. З цієї причини, перш ніж використовувати HR-контролінгу для впровадження сталого управління людськими ресурсами, необхідно провести ретельний аналіз можливостей і потреб компанії.

Загалом, завдання контролю можна визначити та охарактеризувати, розглядаючи поділ на завдання, з якими стикається кожна функція контролю в організації, в тому числі і контроль управління персоналом. Кожне з цих завдань може бути сфокусоване на окремих сферах, включаючи стале управління людськими ресурсами, як показано в таблиці 1.9.

HR-контролінг визначає кадрову політику, виробничі відносини та економічні процеси і керує ними. З одного боку, його завданням є орієнтація кадрових операцій на вимоги клієнтів, а з іншого - забезпечення оптимальної організації та реалізації соціальних, трудових та економічних процесів з точки зору працівника. Виконуючи ці завдання, HR-контролінг підтримує якісний рівень кадрових операцій і сприяє сталому розвитку людських ресурсів.

Ці загальні завдання HR-контролінгу, звичайно, не є достатніми для впровадження організаційних змін, але вони дають загальне уявлення про напрямок і масштаб діяльності, яку слід здійснювати в організації, щоб сформувати стійку робочу силу. HR-контролінг використовується для забезпечення найефективнішого використання працівників та їх формування таким чином, щоб максимізувати інтереси підприємства. Можна розрізняти інформаційні ролі, які передбачають збір та обробку персональних даних працівників, та адміністративні ролі, які стосуються координації та управління системами.

HR-контролінг може використовуватися в різних сферах управління персоналом, таких як кадрове планування, мотивація та оцінка працівників. Передумовами використання концепції HR-контролінгу є впровадження та ефективне функціонування відповідних інформаційних систем і використання контролера або служби HR-контролінгу.

Таблиця 1.9 - Завдання HR-контролінгу щодо сталого розвитку персоналу

Завдання контролінгу	HR-контролінг	HR-контролінг для сталого розвитку персоналу
Бюджетування	Бюджетування персоналу та HR-відділу	Планування витрат на найм, оцінку, навчання та мотивацію
Оцінка інвестицій	Інвестиції у навчання та розвиток	Оцінка ефективності заходів розвитку персоналу
Аналіз «зробити або купити»	Порівняння витрат на оплату праці та аутсорсинг	Аналіз витрат на самонавчання та оцінку компетенцій
Економічний аналіз	Аналіз економічних показників HR	Оцінка результативності заходів за економічними показниками
Аналіз «вузьких місць»	Виявлення проблемних зон у персоналі	Визначення нестачі працівників зі знанням принципів сталого розвитку
Консультації управління	Консультації з управління персоналом	Консультації щодо формування стабільного та компетентного персоналу
Участь у плануванні	Складання кадрових планів	Планування мобільності, навчання, оцінки та мотивації для розвитку персоналу
Звітність	Підготовка звітів про кадровий стан	Звіти про виконання планів і ефективність заходів розвитку персоналу
Інформаційна підтримка	Надання даних про персонал	Надання інформації про сталий розвиток людських ресурсів

HR-контролінг передбачає застосування комплексу спеціалізованих інструментів (рисунок 1.6). До основних засобів, доступних контролеру або службі контролю, належать бюджетування (планування, аналіз і контроль відхилень), оцінка кадрових ризиків, аналіз життєвого циклу працівника та компанії, ABC- та XYZ-аналізи, стратегічні карти (збалансована система показників), матричний аналіз, кадровий SWOT-аналіз і аудит.

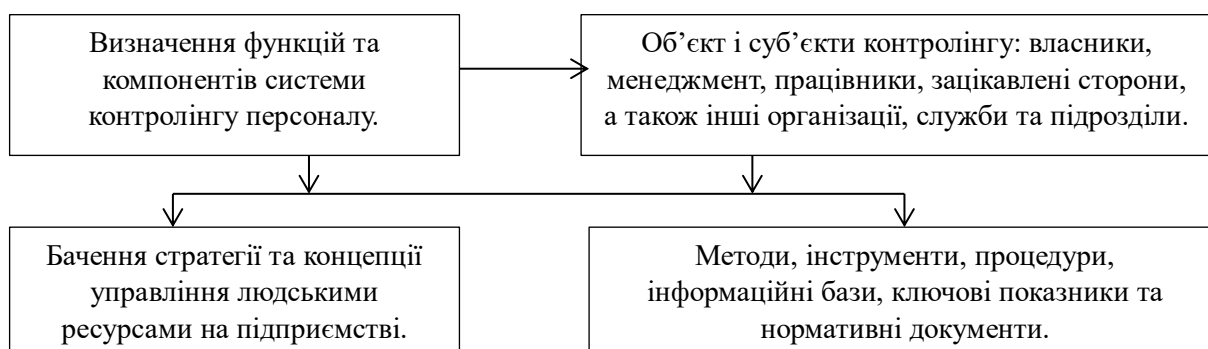


Рисунок 1.6 - Механізм системного HR-контролінгу

Короткий опис основних інструментів HR-контролінгу наведено в таблиці 1.10.

Таблиця 1.10 – Огляд ключових інструментів HR-контролінгу

Інструмент контролінгу	Характеристика
Бюджетування (планування, аналіз, контроль відхилень)	Планування людських ресурсів (працевлаштування, розвиток співробітників, мотиваційні заходи). Розробка бюджетів (заробітна плата, аналіз персоналу, навчання).
Аналіз кадрового ризику (ідентифікація ризиків, запобігання ризику)	Втрата висококваліфікованих працівників, плинність кадрів, помилки в системах мотивації, низька оплата праці, відсутність належної комунікації та неадекватне впровадження змін. Потім слід оцінити ризики, визначити ймовірність настання певного ризику та адаптувати шляхи і засоби для його запобігання.
Аналіз життєвих циклів працівника та підприємства	Трудовий життєвий цикл працівника складається з кількох етапів: початок трудової кар'єри, перехідний період, стрімкий розвиток кар'єри, стабілізація кар'єри, пік кар'єри та занепад кар'єри. Аналіз життєвого циклу працівника дозволяє визначити переваги, витрати та ризики для роботодавців. Переваги: можливість формування міжособистісних відносин між працівниками, швидкий розвиток компетенцій працівника, досвід роботи, передбачуваність поведінки. Витрати: найм, відбір, навчання, заробітна плата та бонуси, надбавки до заробітної плати, грошові стимули. Ризики: ймовірність помилок працівників, недостатня віддача від інвестицій у працівників, ризик вигорання, прагнення працівників до незалежності.
Аналіз ABC	XYZ-аналіз поділяє працівників на три групи і розробляє відповідний підхід для кожної з них; як і в ABC-аналізі, він включає не лише вартісні явища, а й явища, які можна виміряти в часі, наприклад, найм, плинність кадрів і кількість каскадних тренінгів XYZ-аналіз класифікує ці явища наступним чином: - перша окрема група - це X, яка характеризується регулярністю явищ; - друга група - Y, до якої відносяться явища, що мають сезонні коливання; - третя група - Z, яка охоплює явища, що відбуваються нерегулярно. Поділ на групи XYZ має особливе значення для планування витрат.
Стратегічна карта (система збалансованих показників)	Стратегічна карта - це спосіб перевести стратегію компанії у вимірювану форму. Стратегічні карти включають такі показники, як фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та розвиток. Компонент навчання та розвитку особливо важливий для управління людськими ресурсами і спрямований на досягнення високого рівня мотивації працівників.
Матричний аналіз(портфоліо аналіз)	Портфельний аналіз в управлінні персоналом спрямований на мінімізацію кадрових ризиків і забезпечення високої рентабельності витрат і людських ресурсів Портфельні методи в управлінні персоналом використовуються для оцінки поточного стану персоналу в бізнес-підрозділах, перегляду кадрових планів і реструктуризації кадрової служби. Аналіз кадрових портфелів може здійснюватися за напрямками: продуктивність - навички співробітників, вік співробітників - потенціал розвитку співробітників, професійна продуктивність - професійні прагнення співробітників, винагорода співробітників - додана вартість.
SWOT-аналіз людських ресурсів	Це включає аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Можливості, що впливають на людський капітал, включають низьку заробітну плату в галузі, високу кваліфікацію штатних консультантів, велику кількість професіоналів, доступні послуги з навчання та працевлаштування. Сильні сторони людського капіталу: високий рівень кваліфікації керівників середньої та вищої ланки, визначення рівня витрат на оплату праці, планування та послідовна реалізація кадрової політики, гнучка система оцінювання працівників. Слабкі сторони: відсутність можливостей розвитку для працівників; відсутність системи мотивації в бізнес-підрозділах; низька кваліфікація працівників та керівників; відсутність кадрового планування.

Оцінка ефективності HR-контролінгу є систематизованим і формалізованим процесом, спрямованим на визначення витрат і вигод, пов'язаних із реалізацією заходів та планів кадрової діяльності, а також на порівняння отриманих результатів із попередніми показниками, цілями компанії та результатами інших організацій. Ефективність окремих кадрових планів і програм оцінюється за ступенем досягнення стратегічних цілей підприємства та виконання відповідних завдань [2].

Науковці пропонують широкий спектр показників та інструментів для оцінки ефективності HR-контролінгу. Водночас неможливо виділити універсальну систему показників, яка б комплексно та всебічно відображала ефективність HR-контролінгу з урахуванням цілей і їхньої значущості в різних компаніях. Проте передумовою створення такої системи є накопичення відповідних статистичних даних в існуючих інформаційних системах. Ми пропонуємо послідовність кроків застосування аналітичного інструменту для оцінки ефективності HR-контролінгу (рисунок 1.7).



Рисунок 1.7 - Фактори, що визначають вибір показників HR-контролінгу

Показники та критерії системи HR-контролінгу розробляються на різних рівнях: компанії, виду діяльності, сектору, структурного підрозділу та окремої посади. Показники на рівні окремих працівників потребують високої вибірковості через інтенсивність їхньої роботи, при цьому найпоширенішими є показники економічної ефективності праці. На рівні підприємства створюються центри відповідальності, формуються бюджети, встановлюються цілі, ліміти витрат та очікувані результати. Обрані показники повинні відповідати специфіці галузі та стратегічним цілям управління персоналом.

Оцінку HR-контролінгу доцільно проводити на двох рівнях: а) окремі робочі місця та працівники; б) структурні підрозділи та підприємство в цілому [10].

Агрегування даних дозволяє отримати комплексну картину, оцінити систему з позицій різних груп персоналу та збалансувати її на рівні компанії, визначаючи конкретні функції для включення до HR-контролінгу.

Вибір кількісних показників має базуватися на сильних і слабких сторонах HR-функцій та давати змогу відстежувати їхній розвиток у часі, зокрема за допомогою методів оптимізації. Доцільність застосування кожного показника оцінюється за частотою його використання в конкретний період. Якісні характеристики слугують для оцінки думок, настроїв та задоволеності працівників і інших зацікавлених сторін. Найбільш поширеними інструментами є опитування, анкетування та інтерв'ю, які дозволяють систематизувати отримані дані.

Показники можна класифікувати за чотирма групами: продуктивність праці та прибутковість зайнятості; цінність людського капіталу та його розвиток; задоволеність працівників системою мотивації (якісні дослідження); реалізація стратегій управління персоналом. Загальна оцінка функцій HR-контролінгу складна для кількісного вимірювання, тому орієнтирами служать сучасні тенденції управління, перевірені практикою заходи, бенчмаркінг та маркетинг людських ресурсів. Водночас відсутня універсальна система показників, яка б комплексно визначала рівень ефективності всіх HR-функцій.

Сьогодні людські ресурси визнаються найціннішим та найдорожчим капіталом підприємства, а результати його діяльності значною мірою залежать від відданості, креативності та професіоналізму персоналу. Основне завдання HR-контролінгу — забезпечити максимально ефективне використання та розвиток цих факторів успіху для підвищення вартості підприємства та його конкурентоспроможності. Формування системи HR-контролінгу потребує глибокого аналізу умов її створення та адаптації на підприємствах різних галузей.

Висновки до розділу 1

У роботі розглянуто існуючі теоретичні підходи вітчизняних та зарубіжних науковців до визначення та тлумачення поняття «управління персоналом». Визначено шість ключових складових системи управління персоналом у менеджменті організації: методологія управління людськими ресурсами, кадрова політика, залучення персоналу, оцінка персоналу, комплектування та мотивація персоналу, навчання персоналу, і здійснено їх детальний аналіз.

Системний підхід до HR-контролінгу та управління підприємством є ідентичним і передбачає формування цілей управління, порівняльний аналіз та вибір оптимальних методів і способів їх досягнення. Встановлено, що HR-контролінг реалізується через такі функції: оптимізація зайнятості персоналу, організація праці, розвиток та використання компетенцій, оцінка навичок та ефективності роботи, формування робочого середовища, мотивація та демократизація управління.

Визначено етапи побудови ієрархічної системи управління людськими ресурсами, сумісної з цілями компанії та її працівників. Запропоновано методіку оцінки ефективності окремих функцій HR, яка включає: визначення критеріїв оцінки агрегованих функцій HR-контролінгу, порівняння з показниками та характеристиками системи управління, розробку змістовних оціночних шкал, визначення питомої ваги критеріїв, розрахунок рівнів ефективності та аналіз отриманих даних. Основною метою HR-контролінгу є інформаційно-аналітична підтримка прийняття управлінських рішень для оптимального використання людського потенціалу і досягнення цілей компанії.

Система HR-контролінгу є ефективним інструментом управління, що забезпечує підтримку, обґрунтування та підвищення ефективності управлінських рішень у сфері управління персоналом, сприяє досягненню корпоративних цілей, а також гнучкості та адаптивності системи управління.

2 ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ТЕРМ-СЕРВІС» ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ HR-КОНТРОЛІНГУ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «Терм-сервіс»

Приватне підприємство «Терм-Сервіс» є суб'єктом малого бізнесу, що здійснює діяльність у сфері інженерних систем та сантехнічно-монтажних робіт. Підприємство зареєстроване в Хмельницькій області та працює на ринку з 2011 року. Основні напрями діяльності включають монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування, а також оптову та роздрібну торгівлю сантехнічним обладнанням, опалювальною технікою та будівельними матеріалами.

ПП «Терм-Сервіс» орієнтується на комплексне обслуговування клієнтів — від підбору обладнання до його встановлення та подальшого сервісного супроводу. Підприємство співпрацює з приватними замовниками, будівельними компаніями та організаціями, що потребують професійного монтажу інженерних мереж.

Організаційна структура підприємства побудована за лінійно-функціональним принципом і охоплює управлінський апарат, технічний відділ, відділ збуту та складське господарство. Керівництво здійснює директор, який координує роботу всіх підрозділів та відповідає за стратегічний розвиток компанії.

Матеріально-технічна база підприємства включає сучасне монтажне обладнання, інструменти, транспортні засоби для доставляння продукції та виконання виїзних робіт. Наявність власного складу забезпечує ефективну логістику та наявність товарних запасів.

У своїй роботі підприємство дотримується вимог чинних нормативних документів щодо монтажу інженерних мереж, техніки безпеки та якості наданих послуг. Постійний розвиток, удосконалення сервісу та орієнтація на клієнта дозволяють ПП «Терм-Сервіс» залишатися конкурентоспроможним на місцевому ринку. Схема взаємодії виробничої та управлінської систем ПП «Терм-Сервіс» наведена на рисунку 2.1.

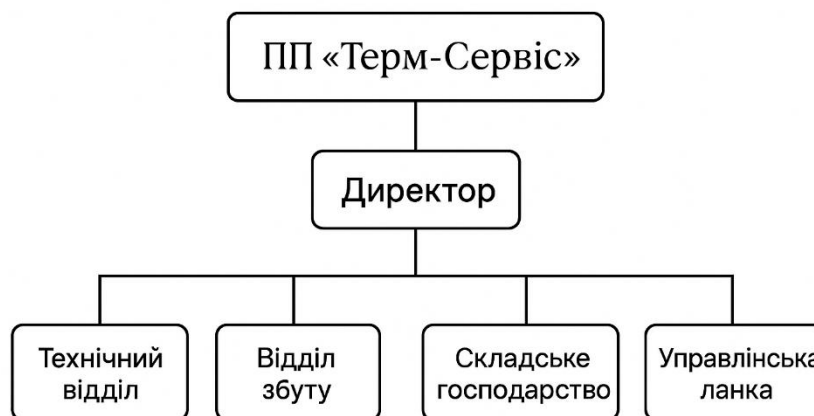


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ПП «Терм-Сервіс»

Керівник ПП «Терм-Сервіс» здійснює загальне управління всіма підрозділами підприємства, забезпечує координацію їх роботи та контроль за виконанням виробничих, сервісних і господарських завдань. Організовує діяльність підприємства, спрямовану на ефективне надання послуг із монтажу, обслуговування та реалізації водопровідного, опалювального й сантехнічного обладнання.

Технічний відділ відповідає за виконання монтажних, ремонтних та сервісних робіт, пов'язаних із водопровідними, опалювальними та інженерними системами. Спеціалісти відділу здійснюють виїзд на об'єкти замовників, проводять діагностику, встановлення, налаштування та технічне обслуговування обладнання.

Відділ забезпечує дотримання технологічних вимог, стандартів якості та правил техніки безпеки під час виконання робіт. Також бере участь у підборі технічних рішень, консультаціях клієнтів та підготовці технічної документації. Контролює використання інструментів і матеріалів, відповідає за технічний стан обладнання.

Відділ збуту забезпечує реалізацію сантехнічного та опалювального обладнання, комплектуючих і супутніх товарів. Співробітники відділу здійснюють консультації клієнтів, приймають замовлення, формують комерційні пропозиції та організовують продаж продукції.

Складське господарство здійснює приймання, зберігання, облік та відпуск матеріалів, обладнання та інструментів, необхідних для монтажних і торговельних

операцій. Забезпечує належні умови зберігання продукції, контролює її кількість та якість. Управлінська ланка підтримує взаємодію між структурними підрозділами та сприяє ефективному функціонуванню підприємства. Детальний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища є важливим елементом і основою для успішних стратегічних змін (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 - SWOT-аналіз ПП «Терм-Сервіс»

S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Досвід роботи на ринку монтажу та продажу інженерного обладнання. 	<ul style="list-style-type: none"> • Обмежені фінансові ресурси, як у малого підприємства.
<ul style="list-style-type: none"> • Наявність кваліфікованих спеціалістів технічного відділу. 	<ul style="list-style-type: none"> • Залежність від постачальників обладнання та матеріалів.
<ul style="list-style-type: none"> • Широкий спектр послуг: монтаж, сервіс, продаж. 	<ul style="list-style-type: none"> • Недостатній рівень автоматизації внутрішніх процесів.
<ul style="list-style-type: none"> • Власна матеріально-технічна база та складське господарство. 	<ul style="list-style-type: none"> • Невелика маркетингова активність, слабка впізнаваність бренду.
<ul style="list-style-type: none"> • Гнучкість у роботі з клієнтами, можливість індивідуальних рішень. 	<ul style="list-style-type: none"> • Обмежена географія діяльності (переважно регіональний рівень).
O – Можливості	T – Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Зростання попиту на сучасні системи опалення та водопостачання. 	<ul style="list-style-type: none"> • Посилення конкуренції на ринку монтажних та сервісних послуг.
<ul style="list-style-type: none"> • Розширення асортименту обладнання та комплектуючих. 	<ul style="list-style-type: none"> • Коливання цін на матеріали й обладнання.
<ul style="list-style-type: none"> • Участь у будівельних проєктах та співпраця з забудовниками. 	<ul style="list-style-type: none"> • Економічна нестабільність, що впливає на купівельну спроможність.
<ul style="list-style-type: none"> • Впровадження нових технологій і цифрових сервісів у роботі. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ризики затримок постачань та збоїв логістики.
<ul style="list-style-type: none"> • Розвиток сервісного підрозділу та програм лояльності. 	<ul style="list-style-type: none"> • Зміни в нормативно-правових вимогах до будівельно-монтажних робіт.

SWOT-аналіз ПП «Терм-Сервіс» дає змогу всебічно оцінити внутрішній потенціал підприємства та зовнішні фактори, що впливають на його діяльність. Серед сильних сторін підприємства виділяються кваліфікований персонал, здатний виконувати повний спектр робіт з монтажу та обслуговування інженерних систем, значний досвід на ринку, власна матеріально-технічна база та складське господарство, що забезпечують стабільність і конкурентоспроможність. Гнучкість у роботі з клієнтами та широкий асортимент послуг створюють додаткові переваги у взаємодії із замовниками.

Слабкі сторони ПП «Терм-Сервіс» характерні для невеликих підприємств і включають обмежені фінансові ресурси, недостатню автоматизацію внутрішніх

процесів, низьку маркетингову активність та невисоку впізнаваність бренду. Крім того, залежність від зовнішніх постачальників обладнання та матеріалів може обмежувати оперативність і якість виконання робіт, а обмежена географія діяльності зменшує можливості масштабування бізнесу.

Серед зовнішніх можливостей підприємства варто виділити зростання попиту на сучасні системи опалення, водопостачання та енергоефективні рішення, можливість розширення асортименту продукції, активну співпрацю з забудовниками та впровадження нових технологій у обслуговуванні клієнтів. Разом з тим, для забезпечення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємству необхідно працювати над усуненням слабких сторін і мінімізацією зовнішніх ризиків.

Для ПП «Терм-Сервіс» критично зросли ціни на сировину та основні матеріали, зокрема на сантехнічне обладнання, опалювальну техніку та будівельні матеріали, що використовуються для монтажу та реалізації через оптово-роздрібну торгівлю. Частково це було зумовлено дефіцитом сировини, яка традиційно постачалася українськими або сусідніми компаніями, наприклад, нестачею сталі. Наразі більшість українських підприємств перебувають у складному фінансовому становищі через виснаження оборотних коштів.

Військові дії призвели до руйнування ключових виробників сировини та будівельної продукції, таких як завод мінеральної вати у Житомирі, що змусило «Терм-Сервіс» імпортувати матеріали, раніше вироблені в Україні. У 2022 році середнє зростання цін на будівельні матеріали становило близько 60%, а на робочу силу — близько 30%, що безпосередньо вплинуло на собівартість монтажних робіт та кінцеву ціну товарів. Це стало однією з причин уповільнення реалізації нових будівельних проєктів, зокрема житлового будівництва, площа якого у 2022 році залишилася майже на рівні 2021 року.

Додатковим викликом для функціонування підприємств, розташованих поза зоною активних бойових дій, як ПП «Терм-Сервіс», стала обмежена подача електроенергії через пошкодження енергетичної інфраструктури. Для оцінки рівня інтенсифікації виробничої діяльності підприємства у 2020–2022 рр. використано дані таблиці 2.2, базуючись на формах № 2 «Звіт про фінансові результати» та №

1-ПВ «Звіт з праці» (додатки Б1–Б3, В1–В3).

Таблиця 2.2 – Характеристика показників інтенсифікації виробництва ПП «Терм-Сервіс» за 2021-2023 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	66149	22455,0	32898,0	-66,1	46,5
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	71	38	55	-46,5	44,7
Матеріальні витрати, тис.грн	43702	14890	27380	-65,9	83,9
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	2772,5	2546,1	1922,5	-8,2	-24,5
Оборотні активи, тис.грн	29979,0	62318,5	75305,0	у 2,1 раза	20,8
Продуктивність праці, тис.грн/особу	931,7	590,9	598,1	-36,6	1,2
Матеріаловіддача, грн/грн	1,514	1,508	1,202	-0,4	-20,3
Віддача основних засобів, грн/грн	23,9	8,8	17,1	-63,2	94,3
Оборотність оборотних засобів (кількість обертів)	2,2	0,4	0,4	-81,8	-
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	7480,6	5811,3	9385,5	-22,3	61,5

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить, що чистий дохід ПП «Терм-Сервіс» від реалізації продукції у 2022 році скоротився на 66,1% порівняно з 2021 роком, тоді як у 2023 році він зріс на 46,5% порівняно з попереднім роком.

У період з жовтня по грудень 2022 року будівельні компанії стикнулися з новими викликами, пов'язаними з графіками відключення електроенергії, необхідністю придбання потужних генераторів та призупиненням будівельних робіт у деяких девелоперів. Найсерйознішим фактором впливу на ринок житлової нерухомості стали масштабні ракетні та артилерійські обстріли.

Середньооблікова чисельність працівників ПП «Терм-Сервіс» зросла з 38 осіб у 2022 році до 55 у 2023 році, однак у 2022 році відбулося її скорочення на 46,5% через військові дії. Матеріальні витрати у 2022 році зменшилися на 65,9% порівняно з 2021 роком і зросли на 83,9% у 2023 році.

Показники матеріаловіддачі демонструють зниження: у 2022 році на 0,4% порівняно з 2021 роком, а у 2023 році — на 20,3% порівняно з 2021 роком.

Рентабельність основних засобів зменшилася на 63,2% у 2022 році, проте у 2023 році зросла на 94,3%. Оборотність оборотних активів у 2022 році знизилася на 81,8%, а середня заробітна плата працівників зменшилася у зв'язку зі скороченням чисельності персоналу.

Розглянемо структуру операційних витрат ПП «Терм-Сервіс» (таблиця 2.3). Для проведення аналізу використано дані форми 2 «Звіт про фінансові результати» (додатки Б1–Б3).

Таблиця 2.3 – Аналіз елементів операційних витрат ПП «Терм-Сервіс» за 2021 – 2023 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
Матеріальні затрати, тис. грн	43702	14890	27380	-65,9	83,9
Витрати на оплату праці, тис. грн	3263	2105	2855	-35,5	35,6
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	693	211	388	-69,6	83,9
Амортизація, тис. грн	1667	1287	1177	-22,8	-8,5
Інші операційні витрати, тис. грн	17378	22315	24102	28,4	8,0
Разом	66703	40808	55902	-38,8	37,0

Як свідчать дані таблиці 2.3, у 2022 році вартість матеріалів знизилася на 65,9% порівняно з 2021 роком, тоді як у 2023 році зросла на 83,9% порівняно з 2022 роком. Система логістики істотно впливає на результати будівельного виробництва, визначаючи ефективність використання основних фондів, ритмічність виконання робіт, собівартість, продуктивність праці та інші показники.

Для наочності структура операційних витрат відображена на рисунку 2.2. Амортизаційні відрахування зменшилися на 22,8% у 2022 році порівняно з 2021 роком та на 8,5% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Водночас інші операційні витрати протягом досліджуваного періоду зросли.

Загалом, операційні витрати ПП «Терм-Сервіс» скоротилися на 38,8% у 2022 році порівняно з 2021 роком та зросли на 37,0% у 2023 році порівняно з 2022 роком.

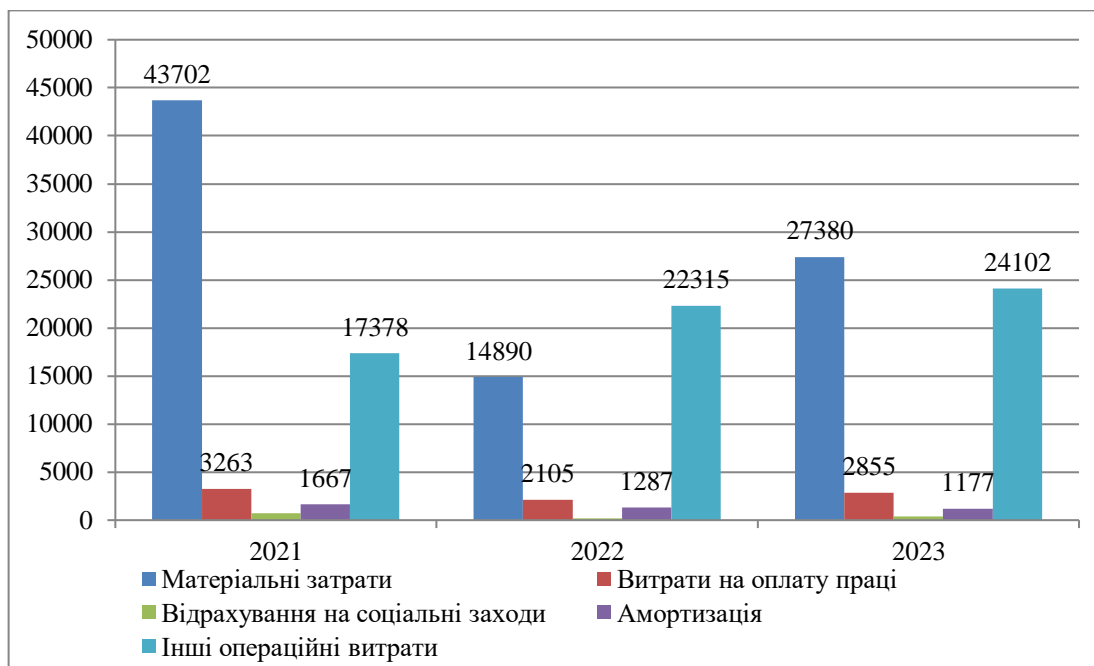


Рисунок 2.2 – Елементи операційних витрат
ПП «Терм-Сервіс» за 2021 – 2023 рр.

Для оцінки ефективності діяльності ПП «Терм-Сервіс» використано ключові техніко-економічні показники підприємства (таблиця 2.4). Собівартість реалізованої продукції протягом досліджуваного періоду характеризується значними коливаннями. Водночас темпи зниження чистого прибутку були дещо нижчими за темпи скорочення собівартості, що свідчить про те, що у 2023 році зростання обсягів реалізації перевищило темпи збільшення собівартості продукції.

Це відобразилося на витратах на гривню реалізованої продукції: у 2022 році вони зменшилися на 3,1% порівняно з 2021 роком, а у 2023 році показали стабілізацію. Вартість основних засобів на кінець 2022 року знизилася на 16,3% порівняно з 2021 роком, а у 2023 році — на 3,3% порівняно з 2022 роком. Зменшення фондомісткості при одночасному зростанні фондівіддачі у 2023 році свідчить про ефективне використання основних засобів.

Вартість незавершеного виробництва у 2022 році зростає у 2,7 рази порівняно з 2021 роком. Продуктивність праці знизилася, оскільки середньооблікова чисельність працівників змінювалася швидшими темпами, ніж обсяг товарообігу. Збільшення чисельності персоналу та середньомісячної заробітної плати у 2023 році призвело до зростання фонду оплати праці.

Таблиця 2.4 - Основні техніко – економічні показники діяльності ПП «Терм-Сервіс» 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 продукції	%	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 раза	-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 раза	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 часу	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

На основі факторного аналізу визначено ключові чинники, що вплинули на підвищення ефективності виробничої діяльності ПП «Терм-Сервіс», результати якого наведено в таблиці 2.5.

На обсяг виробництва продукції підприємства вплинули кілька факторів. Зокрема, збільшення чисельності працівників сприяло зростанню обсягу реалізації на 1 104,2 тис. грн, тоді як подовження робочого дня додатково збільшило обсяг реалізації на 1 444,1 тис. грн. Водночас зміни тривалості робочого дня у певні періоди призвели до зменшення обсягу реалізації на 975,3 тис. грн.

Таблиця 2.5 – Розрахунок впливу факторів на обсяги виконаних робіт ПП «Терм-Сервіс» 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:	≈ 10443			

Розглянемо структуру оборотного капіталу ПП «Терм-Сервіс» (таблиця 2.6). Аналіз показує, що частка виробничих запасів у складі оборотних активів зростає, при цьому лише незначна частина оборотних активів була виведена з обігу. Найбільшу питому вагу в оборотному капіталі займають запаси, частка яких збільшилася з 58,2% у 2021 році до 62,4% у 2022 році.

Таблиця 2.6 - Аналіз зміни структури обігових коштів ПП «Терм-Сервіс» 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

Таким чином, можна констатувати формування короткострокових обсягів виробництва та визначення трудових і виробничих потужностей підприємства для

їх реалізації. Розглянемо показники ефективності використання оборотних активів ПП «Терм-Сервіс» у 2021–2023 роках (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Динаміка показників ефективності використання оборотних активів ПП «Терм-Сервіс» 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	-

Як свідчать дані таблиці 2.7, ефективність управління ліквідними активами ПП «Терм-Сервіс» у 2022 році значно погіршилася: у 2021 році ліквідні активи здійснювали в середньому один оборот за 165,9 днів, тоді як у 2022 році цей показник зріс до 912,5 днів. Основною причиною такого зростання є нестабільний рівень оборотних активів, зумовлений військовими діями. Трансформація активів та період їх обороту наведені на рисунку 2.3.

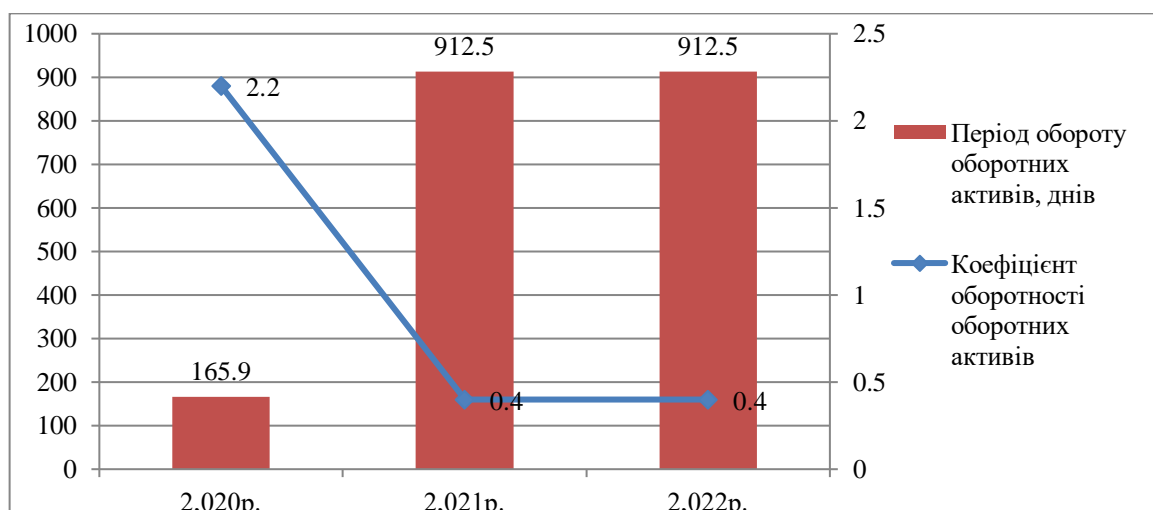


Рисунок 2.3 - Зміни результатів коефіцієнта та тривалості оборотності оборотних активів ПП «Терм-Сервіс» за 2021-2023 рр.

У підсумку, аналіз фінансових показників свідчить про негативну динаміку:

рентабельність оборотних активів знизилася, тоді як період їх оборотності значно збільшився. Відповідно, головним завданням оптимального управління будівельним виробництвом у короткостроковій перспективі є збалансоване використання трудових і виробничих ресурсів для досягнення запланованих обсягів та максимізації доходу підприємства.

Пряме оцінювання ефективності управлінської праці не завжди можливе через відсутність формалізованих результатів або кількісних показників виконуваних робіт. Тому для вимірювання ефективності управлінської діяльності часто застосовують непрямі методи. Зокрема, ефективність системи управління ПП «Терм-Сервіс» може бути оцінена на основі даних таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Динаміка основних показників ефективності управління на ПП «Терм-Сервіс» за 2021 – 2023 рр.

Показник	Одиниця виміру	Дані по рокам			Темп приросту, %	
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
1 Чистий дохід від реалізації продукції	тис.грн	66149	22455,0	32898,0	-66,1	46,5
2 Чисельність працюючих, в т.ч. - управлінських працівників	чол.	71 11	38 4	55 6	-43,3 -63,6	44,7 50,0
3 Операційний прибуток	тис.грн	-374	-521,1	-305,0	-	-
4 Загальні операційні витрати	тис.грн	66523	22976,0	31880,6	-65,5	38,8
5 Фонд зарплати всього, в т.ч. - управлінських працівників	тис.грн	7480,6 1578,4	5811,3 1208,9	9385,5 1961,6	-22,3 -23,4	61,5 62,3
6 Обсяг реалізації на 1 управлінського працівника	тис. грн	7349,9	5613,8	5483,0	-23,6	-2,3
7 Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності	%	15,5	10,5	10,9	-32,3	3,8
8 Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному ФЗП	%	21,1	20,8	20,9	-1,4	0,5

Аналіз даних показує, що у період 2021–2023 років ПП «Терм-Сервіс» зазнавало збитків від операційної діяльності. У 2021 році загальний фонд оплати праці, включно з фондом управлінського персоналу, знизився через скорочення чисельності працівників порівняно з 2020 роком.

2.2. Оцінка діючої системи управління персоналом ПП «Терм-сервіс»

Ступінь розвитку підприємства та формування його майбутнього потенціалу насамперед визначається фінансовим станом. Аналіз фінансового стану дозволяє оцінити поточні можливості підприємства, а також виявити потенційні загрози та ресурси для подальшого розвитку будівельного підприємства. Інформаційною базою для аналізу структури та динаміки активів є форма № 1 «Баланс» (Додатки Б1–Б3) (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 - Характеристика зміни обсягу, структури та динаміки активів ПП «Терм-Сервіс» 2021 -2023 рр.

Показники	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення	
	сума, тис.грн.	питома вага,%	сума, тис.грн.	питома вага,%	сума, тис.грн.	питома вага,%	2022- 2021 рр.	2023- 2022 рр.
I. Необоротні активи								
Нематеріальні активи	-	-	-	-	-	-	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	113,0	0,3	0,6	0,0	1,1	0,0	-112,4	0,5
Основні засоби	2772,5	8,4	2546,1	5,8	1922,5	2,9	-226,4	-623,6
Усього за розділом I	2885,5	8,8	2546,7	5,8	1923,6	2,9	-338,8	-623,1
II. Оборотні активи								
Виробничі запаси	17441,5	53,1	25688,0	58,7	38540,0	58,3	8246,5	12852
Незавершене виробництво	783,0	2,4	2120,0	4,8	3880,0	5,9	1337,0	1760,0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2780,5	8,5	3785,9	8,7	7490,4	11,3	1005,4	3704,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	28,0	0,1	32,1	0,1	38,8	0,0	4,1	6,7
Інша поточна заборгованість	5504	16,7	6308	14,4	9010,8	13,6	804	2702,8
Грошові кошти та їх еквіваленти	2794	8,5	1902,1	4,3	2380,0	3,6	-891,9	1023,8
Інші оборотні активи	648	2,0	1356,2	3,1	2880,4	4,4	708,2	1524,2
Усього за розділом II	29979,0	91,2	41192,3	94,2	64220,4	97,1	11213,3	23028,1
III. Необоротні активи та групи утримуванні для продажу, та групи вибуття	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом	32864,5	100,0	43739,0	100,0	66144,0	100,0	10874,5	22405,0

Аналіз даних таблиці 2.9 показує, що загальні активи ПП «Терм-Сервіс» у 2022 році зросли на 10 874,5 тис. грн порівняно з 2021 роком, що було зумовлено насамперед збільшенням оборотних активів. У 2023 році оборотні активи

додатково зросли на 22 405,0 тис. грн порівняно з попереднім роком.

Діяльність підприємства залишається високоресурсо- та енергоємною, що пов'язано із зростанням цін на сировину та паливно-енергетичні ресурси, відсутністю ефективних заходів з енергозбереження, низьким рівнем технологічного оснащення та значним зносом необоротних матеріальних активів. Що стосується необоротних активів, капітальні інвестиції демонструють зростання протягом 2021–2023 років.

У 2022 році вартість матеріальних основних засобів знизилася на 226,4 тис. грн порівняно з 2021 роком, а у 2023 році — на 623,6 тис. грн порівняно з 2022 роком, що пов'язано з виведенням з експлуатації фізично зношених основних засобів.

Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги у 2023 році збільшилася порівняно з 2022 роком, що одночасно свідчить про не зовсім ефективну роботу з дебіторами та зростання кількості клієнтів підприємства. Дебіторська заборгованість перед бюджетом у 2022 році зросла на 4,1 тис. грн порівняно з 2021 роком, а за товари, роботи та послуги — на 4,2 тис. грн порівняно з 2021 роком та на 6,7 тис. грн порівняно з 2022 роком.

Інша поточна дебіторська заборгованість зросла на 804 тис. грн у 2022 році та на 2 702,8 тис. грн у 2023 році порівняно з попереднім періодом, що свідчить про загальне збільшення фінансових зобов'язань контрагентів перед підприємством. При аналізі оборотних активів ПП «Терм-Сервіс» особливу увагу слід звернути на зміни в кількості, структурі та якості дебіторської заборгованості (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 - Склад, структура та динаміка дебіторської заборгованості ПП «Терм-Сервіс» 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

Аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості є ключовим для оцінки фінансового стану підприємства, оскільки їх величина безпосередньо впливає на ліквідність і платоспроможність. У 2021–2023 роках найвагомішу частку оборотних активів ПП «Терм-Сервіс» становила інша дебіторська заборгованість, що перевищувала 54,0%. Водночас частка торгової дебіторської заборгованості поступово зростала, тоді як дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом мала тенденцію до зменшення (рис. 2.4).

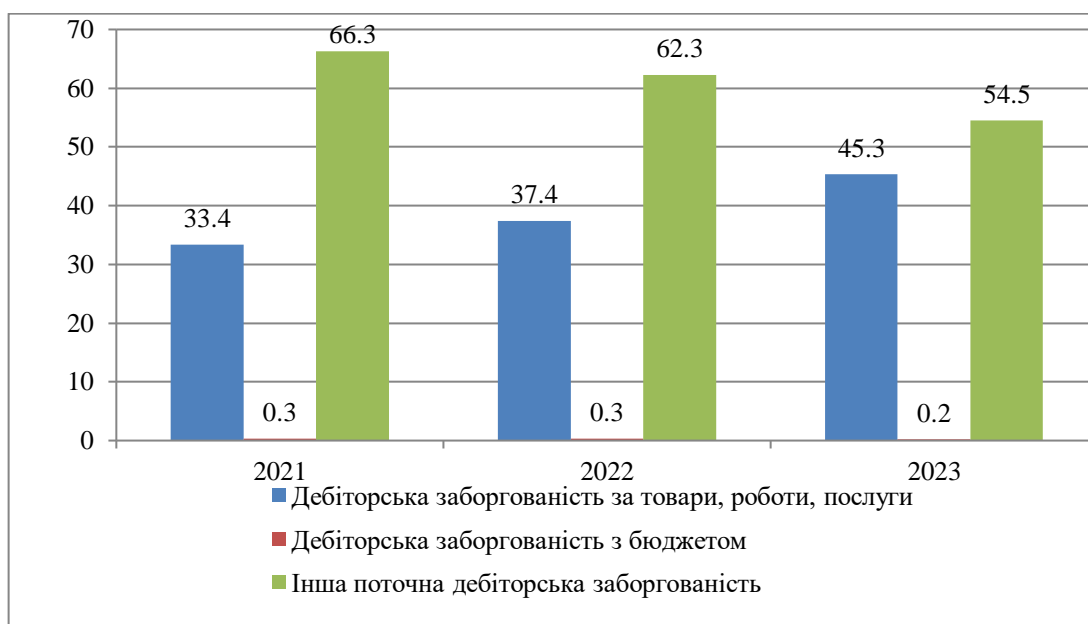


Рисунок 2.4 – Структура дебіторської заборгованості ПП «Терм-Сервіс» за 2021 - 2023 рр.

Загалом дебіторська заборгованість ПП «Терм-Сервіс» продемонструвала зростання на 21,8% у 2022 році порівняно з 2021 роком та на 63,3% у 2023 році порівняно з попереднім роком.

Оцінка фінансових ресурсів підприємства є ключовим показником його фінансово-економічної стійкості. Потреби ПП «Терм-Сервіс» в оборотному капіталі покриваються за рахунок власних джерел: статутного капіталу, відрахувань від прибутку до фондів спеціального призначення, а також шляхом залучення довгострокових зобов'язань.

Склад та структура джерел фінансування оборотних активів наведені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Аналіз джерел фінансування активів ПП «Терм-Сервіс» 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

Згідно з даними таблиці 2.11, у 2020–2022 роках основними джерелами фінансування активів ПП «Терм-Сервіс» залишалися поточна заборгованість та застава. Частка власного капіталу у структурі фінансування активів зросла з 6,6 % у 2021 році до 18,1 % у 2022 році. Власний капітал забезпечує фінансову незалежність активів та операцій підприємства, що є важливим для прибуткової діяльності. Він використовується для покриття нормованих оборотних активів і формується за рахунок статутного та пайового капіталу, додаткових внесків, резервного капіталу та нерозподіленого прибутку.

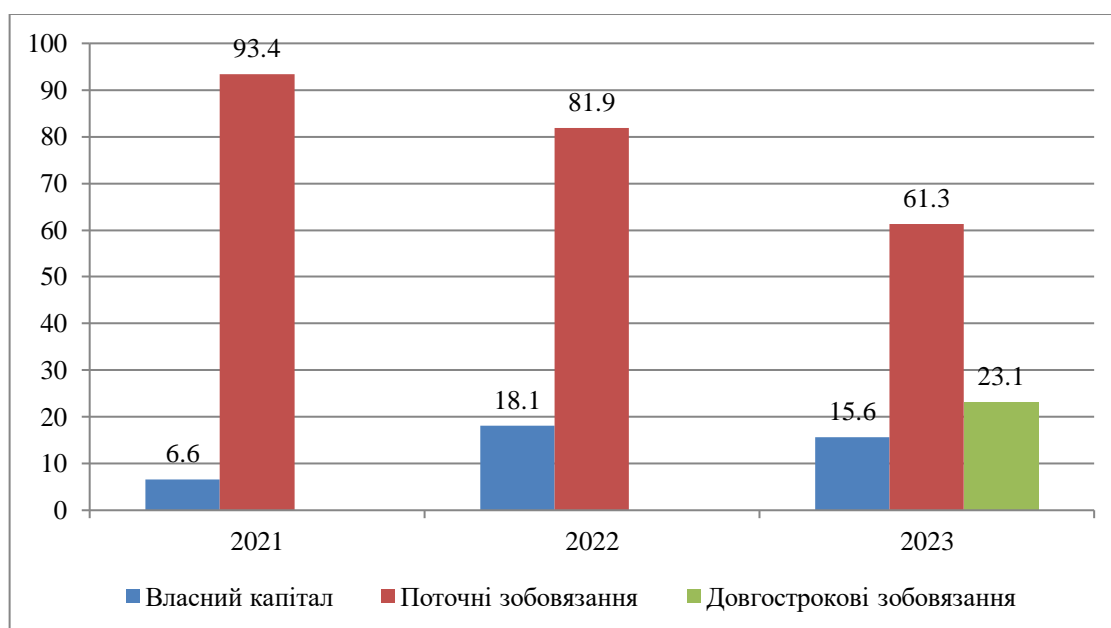


Рисунок 2.5 – Структура джерел фінансування активів ПП «Терм-Сервіс» за 2021- 2023 рр.

Графічне відображення структури пасиву балансу за 2021–2023 роки представлено на рисунку 2.5. У 2021 році загальний обсяг джерел фінансування активів збільшився на 22,3 % порівняно з 2020 роком, що зумовлено переважно ростом поточних зобов'язань. У 2022 році цей показник зріс ще на 33,2 % порівняно з попереднім роком.

Важливим показником фінансової стійкості підприємства є поточний рівень ліквідності його активів. Ліквідність, або платоспроможність, відображає здатність підприємства швидко реалізувати активи, отримати грошові кошти та своєчасно виконати фінансові зобов'язання. Для оцінки динаміки ліквідності ПП «Терм-Сервіс» проаналізовано дані за 2021–2023 роки (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 - Динаміка ліквідності ПП «Терм-Сервіс» за 2021-2023 рр.

Показник	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
Коефіцієнт покриття	0,977	1,149	1,585	17,6	37,9
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,409	0,433	0,634	5,9	46,4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,091	0,053	0,059	-41,8	11,1
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	-705,0	5348,8	23700,4	-	у 4,4 рази
Частка оборотних засобів у активах, %	91,2	94,2	97,1	3,3	3,1

Загальний коефіцієнт покриття є одним із ключових показників платоспроможності підприємства. У ПП «Терм-Сервіс» у 2022–2023 роках його значення перевищувало 1, що свідчить про достатню ліквідність і здатність своєчасно виконувати зобов'язання перед кредиторами. Значення нижче 1 сигналізує про ризик нестачі ліквідних коштів. У 2023 році порівняно з 2022-м коефіцієнт покриття зріс на 37,9 %, що відображає наявність найбільш ліквідних оборотних активів, зокрема грошових коштів та їх еквівалентів, а також торгової кредиторської заборгованості.

Для детального аналізу платоспроможності ПП «Терм-Сервіс» за 2021–2023 роки наведено дані в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 - Динаміка платоспроможності ПП «Терм-Сервіс» за 2021-2023

рр.

Показник	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,067	0,181	0,156	у 2,7 рази	-13,8
Коефіцієнт фінансування	0,071	0,220	0,186	У 3,а рази	-15,5
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	-0,024	0,130	0,131	-	0,8
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,32	0,677	-3,729	-	-
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	14,1	4,5	5,4	-68,1	20,0
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,93	0,82	0,84	-11,8	2,4

Аналіз даних таблиці 2.13 показує, що ПП «Терм-Сервіс» профінансувало власним капіталом 6,7 % активів у 2021 році, 18,1 % у 2022 році та 15,6 % у 2023 році. Зниження частки власного капіталу у структурі фінансування може свідчити про зростання фінансового ризику.

Коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу знизився з 0,220 у 2022 році до 0,186 у 2023 році. Низьке значення цього показника не обов'язково свідчить про високий ризик неплатоспроможності, але демонструє певну залежність підприємства від зовнішнього фінансування.

Управління людськими ресурсами охоплює кадрову політику, розвиток колективних взаємин та соціально-психологічні аспекти. Особлива увага приділяється підвищенню продуктивності праці, стимулюванню творчої ініціативи та мотивації персоналу.

Персонал підприємства оцінюється за чисельністю, структурою, професійною придатністю та компетентністю. Об'єктивним показником є середньооблікова чисельність працівників, що відображає фактичну кількість співробітників на певний період. На цій основі проведено аналіз складу та структури робочої сили ПП «Терм-Сервіс» (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14 – Склад і структура працівників ПП «Терм-Сервіс» 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

Аналіз динаміки чисельності працівників ПП «Терм-Сервіс» за категоріями (таблиця 2.14) показує, що основу колективу складають робітники, частка яких залишалася відносно стабільною протягом 2021–2023 років. Структура робочої сили є важливим показником професійної організації трудового колективу та його компетентності.

Для наочності структура персоналу ПП «Терм-Сервіс» представлена графічно на рисунку 2.6.

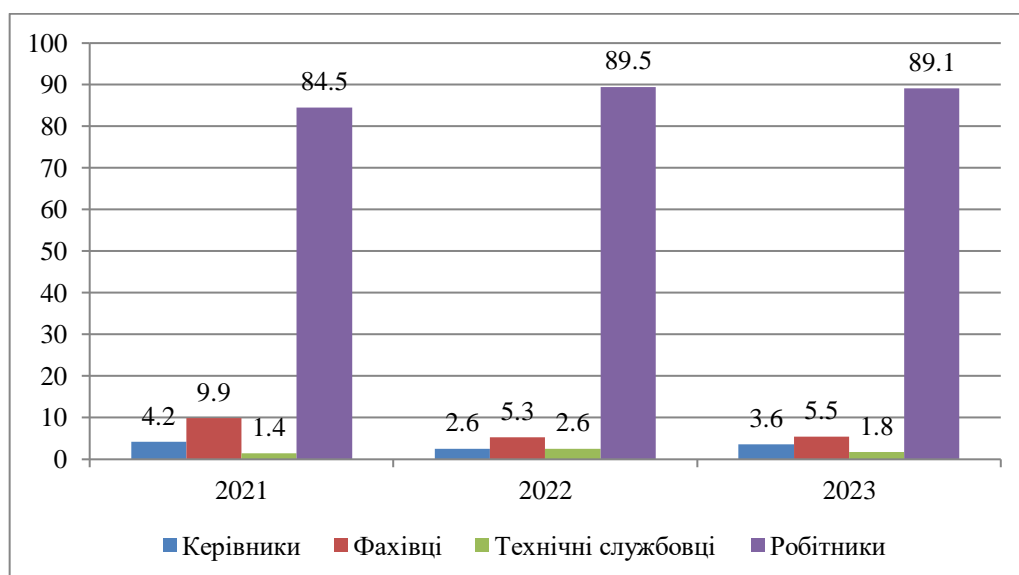


Рисунок 2.6 – Структура чисельності персоналу ПП «Терм-Сервіс» за 2021-2023 рр.

Загалом склад трудового колективу ПП «Терм-Сервіс» залишався стабільним: частка працівників різних категорій у період 2021–2023 років істотно

не змінилася.

Дефіцит робочої сили зумовлює необхідність залучення пенсіонерів до трудової діяльності, а низький рівень пенсій стимулює їх працювати після виходу на пенсію, що підтверджується змінами у структурі пенсіонерів.

Робочі місця будівельників мають мобільний характер і піддаються впливу зовнішніх умов: працівники пересуваються між поверхами та приміщеннями навіть у межах одного об'єкта будівництва. Це обумовлює важливість аналізу обороту робочої сили, включаючи найм, звільнення та плинність кадрів (таблиця 2.15). Джерелом інформації для такого аналізу слугує форма № 1-ПВ «Звіт з праці» (Додатки Б1–Б3).

Таблиця 2.15 – Аналіз руху робочої сили на ПП «Терм-Сервіс» 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 2.15 видно, що середньооблікова чисельність працівників ПП «Терм-Сервіс» у 2021–2023 роках зазнавала коливань: у 2022 році вона скоротилася на 8 осіб порівняно з 2021 роком, а у 2023 році збільшилася на 17 осіб порівняно з 2022 роком.

Водночас змінилася плинність кадрів. У 2022 році кількість звільнень перевищила показник 2021 року на 7 осіб, тоді як у 2023 році кількість звільнених працівників зменшилася на 19 осіб порівняно з попереднім роком.

Коефіцієнт плинності кадрів у 2022 році зріс на 0,021 п.п. порівняно з 2021 роком, а у 2023 році — на 0,22 п.п. порівняно з 2022 роком. Коефіцієнт вибуття у

2022 році збільшився на 0,586 п.п., а у 2023 році знизився на 0,598 п.п. Коефіцієнт обороту кадрів відображає ті ж тенденції, що й коефіцієнт плинності. Варто зазначити, що ці показники співпадають із коефіцієнтом звільнень, оскільки масових скорочень у період реорганізації не проводилося.

Графічне відображення мобільності кадрів ПП «Терм-Сервіс» представлено на рисунку 2.7.

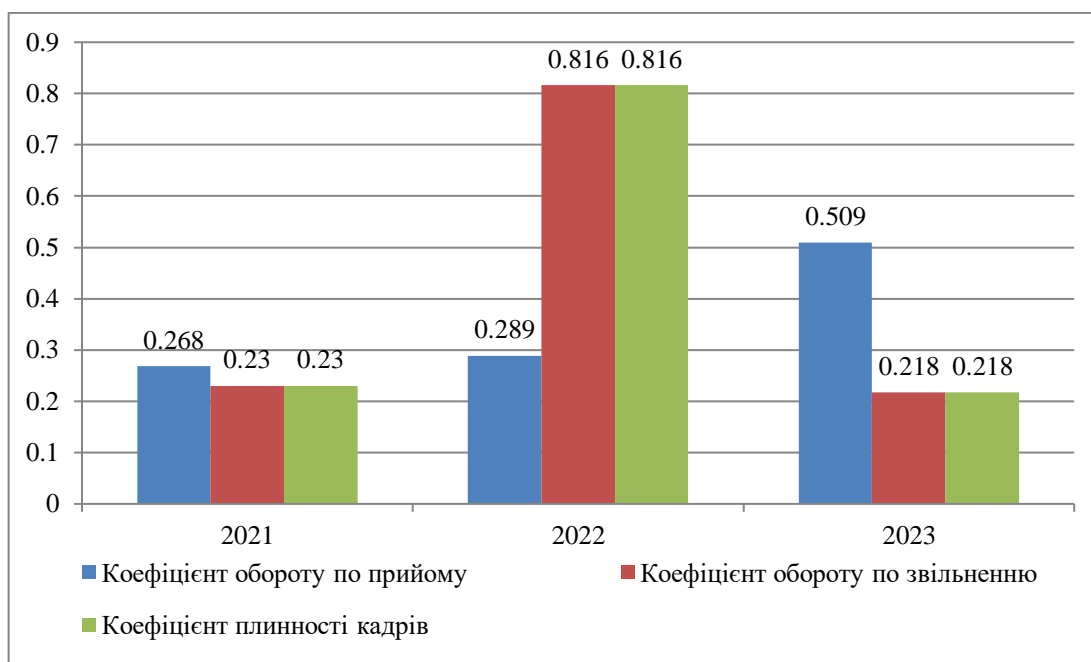


Рисунок 2.7 – Мобільність кадрів ПП «Терм-Сервіс» за 2021 - 2023 рр.

З переходом до ринкової економіки підприємства стикнулися зі скороченням чисельності персоналу та зростанням плинності кадрів. Аналіз динаміки цього процесу свідчить, що плинність кадрів є складним і важко керованим соціально-економічним явищем, на яке впливає велика кількість факторів. Понад 60% випадків плинності зумовлені виробничо-економічними причинами, вирішення яких безпосередньо залежить від керівництва підприємства [15, с. 84].

Підсумовуючи висновки щодо управління людськими ресурсами, доцільно виділити ключові показники ефективності використання персоналу (таблиця 2.16).

Як показує таблиця 2.16, виробіток на одного працівника ПП «Терм-Сервіс» у 2022 році знизився на 36,6% порівняно з 2021 роком, тоді як у 2023 році спостерігається незначне зростання на 1,2%. Зменшення виробітку на одного працівника та на одного керівника у 2022 році відбувалося швидшими темпами.

Коефіцієнт використання робочого часу у 2022 році зріс на 18,1% порівняно з 2021 роком, тоді як у 2023 році знизився на 4,1% порівняно з попереднім роком.

Таблиця 2.16 – Показники ефективності використання кадрів на ПП «Терм-Сервіс» 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

Трудомісткість одиниці виробленої продукції зросла на підприємствах протягом досліджуваного періоду (рисунок 2.8).

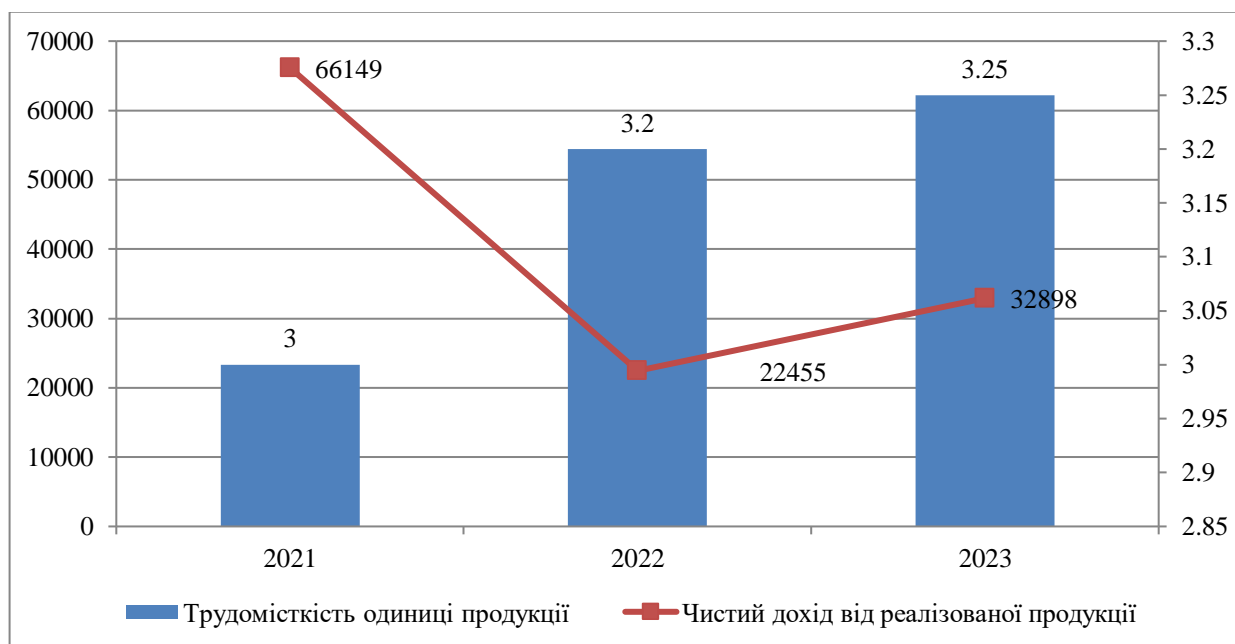


Рисунок 2.8 – Динаміка трудомісткості одиниці продукції ПП «Терм-Сервіс» за 2021 - 2023 рр.

Інтенсивність витрат на оплату праці на одиницю продукції у 2022 році збільшилася в 2,4 раза порівняно з 2021 роком, а у 2023 році зросла ще на 11,5% порівняно з 2022 роком. Це свідчить про зростання питомих витрат на оплату праці, що враховуються у собівартості виробництва та реалізації кожної одиниці продукції.

2.3. Оцінка ефективності управління персоналом на основі HR-контролінгу

Відповідна професійна підготовка, наявність навичок та досвіду не завжди гарантують високу продуктивність праці; ключовим чинником є мотивація, при цьому система оплати праці відіграє вирішальну роль у раціональному використанні робочої сили. Лише після задоволення матеріальних потреб працівників виникає потреба у нематеріальному стимулюванні [16, с. 447].

Аналіз продуктивності праці ПП «Терм-Сервіс» (табл. 2.17), на основі даних форм № 2 «Звіт про фінансові результати» та № 1-ПВ «Звіт з праці», показує, що чистий прибуток від реалізації продукції у 2022 році знизився на 66,1% порівняно з 2021 роком, а у 2023 році зріс на 46,5% порівняно з 2022 роком. Частка штатних працівників у загальній чисельності промислово-виробничого персоналу збільшилася на 5,9% у 2022 році порівняно з 2021 роком і знизилася на 0,4% у 2023 році.

Середня кількість робочих днів у ПП «Терм-Сервіс» залишалася майже без змін у період 2021–2023 років. Загальна кількість робочих днів працівників зросла з 8 466 у 2022 році до 12 740 у 2023 році. Водночас загальна кількість відпрацьованих людино-годин зменшилася на 42,8% у 2022 році порівняно з 2021 роком і зросла на 46,2% у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Середньоденна продуктивність одного працівника знизилася на 39,9% у 2022 році порівняно з 2021 роком і на 2,6% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Середньогодинна продуктивність одного працівника у 2023 році зросла на 0,2%

порівняно з 2022 роком, що пояснюється тим, що темпи зростання доходів перевищили темпи збільшення середньооблікової чисельності працівників.

Таблиця 2.17 – Динаміка продуктивності праці ПП «Терм-Сервіс» за 2021 - 2023 рр.

Показник	Рік			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/	2023/
				2021 рр.	2022 рр.
Чистий дохід від реалізованої продукції, тис. грн	66149	22455	32898,0	-66,1	46,5
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	71	38	55	-46,5	44,7
в т.ч: - робітників	60	34	49	-43,3	44,1
Питома вага робітників в загальній чисельності промислово-виробничого персоналу, %	84,5	89,5	89,1	5,9	-0,4
Відпрацьовано днів одним робітником за рік	250	249	260	-0,4	4,4
Середня тривалість робочого дня, год.	7,71	7,7	7,48	-0,1	-2,9
Загальна кількість відпрацьованого часу за рік робітниками: - людино - днів	15000	8466	12740	-43,6	50,5
-людино-годин	114000	65188,2	95305,0	-42,8	46,2
Середньорічний виробіток, тис. грн /особу - одного працівника	931,7	590,9	598,1	-36,6	1,2
- одного робітника	1102,5	660,4	671,4	-40,1	1,7
Середньоденний виробіток робітника, грн /особу	4409,9	2652,4	2582,3	-39,9	-2,6
Середньогодинний виробіток робітника, грн /особу	580,3	344,5	345,2	-40,6	0,2

Середньорічна продуктивність на одного працівника та на одного робітника підвищилася у 2023 році (рисунок 2.9).

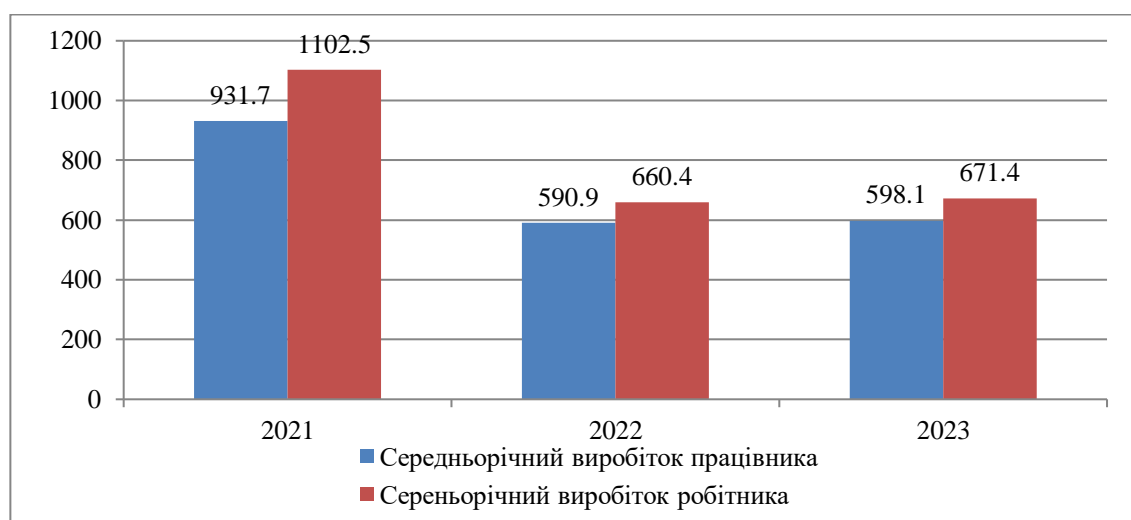


Рисунок 2.9 – Середньорічний виробіток робітника та працівника ПП «Терм-Сервіс» за 2021 - 2023 рр.

Раціональне використання робочого часу є ключовим елементом організації праці на ПП «Терм-Сервіс». Основним інструментом контролю та аналізу є баланс робочого часу (табл. 2.18), який враховує явки та неявки працівників протягом календарного року, дозволяючи оцінити ефективність використання робочих годин і планувати трудові ресурси.

Таблиця 2.18 – Використання робочого часу ПП «Терм-Сервіс» за 2022-2023 рр.

Показник	Дані по рокам		Відхилення, +/- 2023- 2022 рр.
	2022 р.	2023 р.	
1 Середньооблікова чисельність працівників, чол.	38	55	17
2 Відпрацьовано за рік одним працівником днів годин	249 1917,3	260 1945,0	11 27,7
3 Середня тривалість робочого дня, год.	7,7	7,48	-0,22
4 Відпрацьовано людино-годин за рік, год.	72857,4	106975	34117,6

Як показує таблиця 2.18, середній відпрацьований час на одного працівника у 2023 році збільшився на 27,7 годин порівняно з 2022 роком, тоді як середня тривалість робочого дня зменшилася на 0,22 години. Це свідчить про недостатню ефективність використання робочого часу на підприємстві.

Отже, ключовим напрямом підвищення продуктивності праці в первинному секторі є одночасне збільшення обсягів виробництва та оптимізація витрат на оплату праці.

Трудомісткість продукції визначає робочий час, витрачений одним працівником або групою працівників на виготовлення одиниці продукції, і є зворотною пропорційною продуктивності праці. Підвищення продуктивності тісно пов'язане зі зниженням трудомісткості продукції (таблиця 2.19).

З таблиці 2.19 видно, що загальна кількість відпрацьованих годин у 2022 році знизилася на 46,0% порівняно з 2021 роком, а у 2023 році зросла на 46,8% порівняно з 2022 роком. Водночас середня продуктивність за годину зменшилася:

трудомісткість реалізованої продукції у 2022 році зросла на 59,1% порівняно з 2021 роком, а у 2023 році – на 0,2% порівняно з 2022 роком, що свідчить про збільшення витрат праці на одиницю продукції.

Таблиця 2.19 – Показники трудомісткості виробництва ПП «Терм-Сервіс» за 2021 -2023 рр.

Показник	Рік			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/	2023/
				2021рр.	2022рр.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	66149	22455	32898,0	-66,1	46,5
Кількість відпрацьованого робочого часу штатними працівниками, люд.- год.	134900	72857,4	106975	-46,0	46,8
Середньо-годинна продуктивність праці штатних працівників, грн./люд.-год.	490,4	308,2	307,5	-37,2	-0,2
Трудомісткість реалізації продукції, люд-год./грн	2039,3	3244,6	3251,7	59,1	0,2

Порівняємо темпи зростання продуктивності праці та заробітної плати на ПП «Терм-Сервіс» у 2021-2023 рр. (таблиця 2.20).

Таблиця 2.20 – Співставлення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати ПП «Терм-Сервіс» за 2021 -2023 рр.

Показники	Рік		
	2021	2022	2023
Середньорічна продуктивність праці штатних працівників, тис. грн / осіб	931,7	590,9	598,1
Темп приросту продуктивності праці, %	-	-36,6	1,2
Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн	105,4	152,9	170,6
Темп приросту середньорічної заробітної плати 1 працівника, %	-	52,9	11,6
Коефіцієнт еластичності продуктивності праці та заробітної плати	-	-0,7	0,10

У 2022 році еластичність продуктивності праці щодо заробітної плати була від'ємною, що свідчить про те, що темпи зростання продуктивності відставали від темпів зростання заробітної плати. У 2023 році коефіцієнт еластичності становив

0,1, демонструючи позитивну, хоча й незначну, кореляцію між зростанням продуктивності та заробітної плати. Це підкреслює важливу роль оплати праці як стимулу для підвищення ефективності виробництва та своєчасності розрахунків з персоналом [20, с. 312].

Аналіз структури фонду оплати праці ПП «Терм-Сервіс» за 2021–2023 роки представлено у таблиці 2.21.

Таблиця 2.21 - Аналіз складу фонду оплати праці та інших виплат на ПП «Терм-Сервіс» за 2021 - 2023 рр.

Назва показників	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
Фонд оплати праці штатних працівників, всього тис.грн	7480,6	5811,3	9385,5	-22,3	61,5
у тому числі:					
- фонд основної заробітної плати	5318,7	4184,1	7415,4	-21,3	77,2
- фонд додаткової заробітної плати всього	1254,0	1044,0	1352,1	-16,7	29,5
Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього, тис грн	907,9	583,2	618,0	-35,8	6,0
з них:					
- матеріальна допомога	907,9	-	-	-	-
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер, тис.грн	211,8	92,3	108,2	-56,4	17,2

З таблиці 2.21 видно, що у 2023 році заробітна плата постійних працівників ПП «Терм-Сервіс» зросла. Зокрема, фонд основної заробітної плати у 2022 році зменшився на 21,3 % порівняно з 2021 роком, проте у 2023 році зріс на 77,2 % порівняно з 2022 роком. Заохочувальні та компенсаційні виплати знизилися на 35,8 % у 2022 році та збільшилися на 6,0 % у 2023 році, а індивідуальні соціальні виплати зменшилися на 56,4 % у 2022 році та зросли на 17,2 % у 2023 році. Фонд додаткової заробітної плати зріс із 1 044,0 тис. грн у 2022 році до 1 352,1 тис. грн у 2023 році (рис. 2.10).

Стабільне виробництво телекомунікаційної продукції висуває високі вимоги до кваліфікації персоналу, дотримання виробничої дисципліни та якісного виконання завдань на всіх етапах технологічного процесу.

Сучасна корпоративна система оплати праці має забезпечувати гнучкість,

об'єктивність, прозорість і конкурентоспроможність.

Для повного аналізу важливим є також порівняння розподілу працівників за рівнями заробітної плати, встановленими на підприємстві (таблиця 2.22).

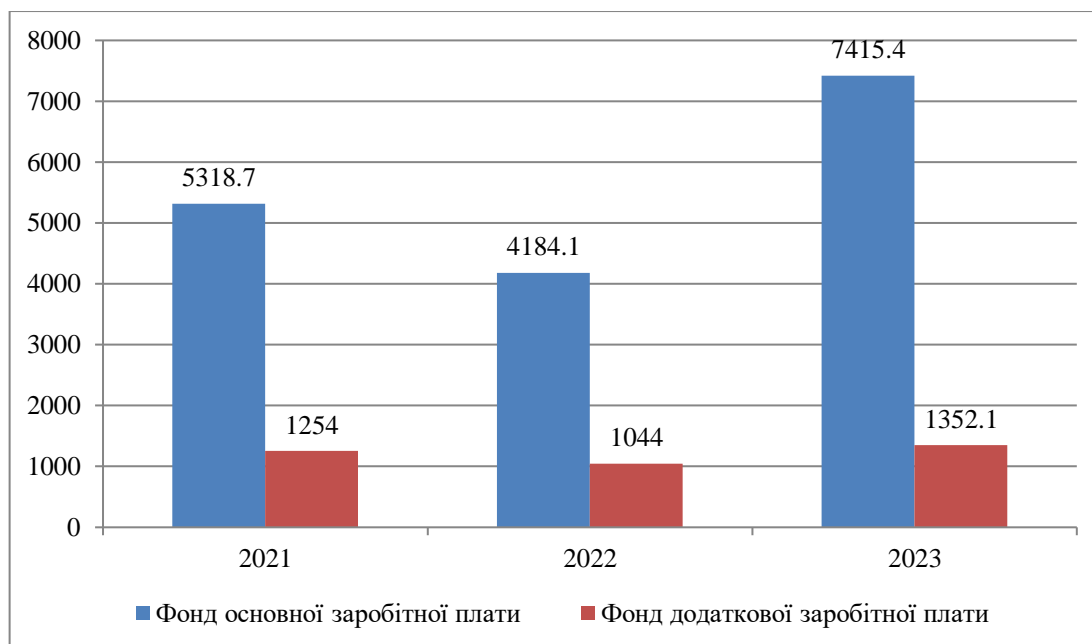


Рисунок 2.10 – Динаміка фонду оплати праці штатних працівників на ПП «Терм-Сервіс» за 2021 - 2023 рр.

З таблиці 2.22 видно, що кількість постійних працівників ПП «Терм-Сервіс», які отримували оплату щонайменше 50 % робочого часу на місяць, у 2022 році зменшилася на 26 осіб порівняно з 2021 роком, тоді як у 2023 році збільшилася на 23 особи порівняно з 2022 роком. У 2022 році число працівників із зарплатою від 5 000,01 до 10 000,00 грн знизилося на 16 осіб, а у 2023 році кількість працівників із доходом від 10 000,01 до 15 000,00 грн зростає на 11 осіб.

ПП «Терм-Сервіс» реалізує матеріальне стимулювання працівників через підвищення заробітної плати, гарантовані виплати та премії, а також часткову матеріальну допомогу. Оптимізація системи мотивації повинна бути швидкою та економічно обґрунтованою, тобто витрати на її впровадження (зокрема оцінка цінності робочих місць та формування ієрархії винагород) мають бути меншими за економічний ефект від підвищення продуктивності та ефективності праці.

У разі успішного впровадження зазначених заходів компанія отримує не лише підвищену задоволеність персоналу системою оплати праці, а й загальне

зростання ефективності кадрової політики. Це, у свою чергу, забезпечує підприємству конкурентні переваги за рахунок оптимального використання людського потенціалу.

Таблиця 2.22 - Розподіл працівників за розмірами заробітної плати на ПП «Терм-Сервіс» за 2021 – 2023 рр.

Назва показників	Дані по рокам			Відхилення, +/-	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
Кількість штатних працівників, яким оплачено 50 % і більше робочого часу за місяць, всього у тому числі у розмірі:	52	26	49	-26	23
у тому числі у розмірі до мінімальної заробітної плати					
від 4000,01 до 5000,00	1	-	-	-1	-
від 5000,01 до 10000,00	23	7	11	-16	4
від 10000,01 до 150000,00	15	11	22	-4	11
від 15000,01 до 20000,00	20	8	16	-12	8
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали норму робочого часу, встановлену на місяць	52	26	49	-26	23

Аналіз витрат на оплату праці передбачає всебічне дослідження складу, структури, динаміки та ефективності використання фонду заробітної плати та фонду соціальних виплат. Головна мета такого аналізу — виявлення та оцінка змін у витратах протягом досліджуваного періоду, зазвичай через порівняння фактичних показників поточного року з аналогічними даними попереднього [21, с. 47].

У практиці управління будівельно-монтажними підприємствами ефективність системи управління персоналом здебільшого оцінюють на рівні окремих підрозділів, груп чи категорій працівників. При цьому основна увага приділяється показникам використання робочого часу, продуктивності праці, чисельності та мобільності персоналу. Оцінка конкретних кадрових заходів або проектів часто проводиться ізольовано, без урахування їх взаємозв'язку з іншими показниками управління персоналом. У результаті процеси управління людськими

ресурсами як комплексний об'єкт ефективності залишаються поза системним аналізом.

Суттєвим недоліком традиційного підходу до аналізу витрат на робочу силу є його обмеженість: він не охоплює всі витрати, пов'язані із залученням, використанням та розвитком персоналу. Основна увага зосереджується лише на оплаті праці, тоді як участь працівників у прибутках компанії та інші стимули розглядаються частково.

Витрати на оплату праці залежать від фінансових результатів підприємства, водночас відсутній плановий підхід до їх управління. Частка витрат на навчання персоналу низька, прибуток і рентабельність не інтегруються з кадровою політикою, а методи обліку та аналізу витрат на персонал поза заробітною платою практично відсутні.

Оцінка соціальних результатів HR-проектів є складною методологічно, оскільки зазвичай враховуються лише зміни в кількості та структурі робочих місць, умовах праці, стані здоров'я та вільному часі, що дозволяє оцінити економічні вигоди, але не враховує внутрішні критерії соціальної ефективності, такі як задоволеність персоналу та рівень соціальної захищеності працівників, які слід включати для комплексної оцінки ефективності управління.

Висновки до розділу 2

Протягом 2021–2023 років ПП «Терм-Сервіс» зазнало суттєвих змін у ресурсному забезпеченні та продуктивності. Середньооблікова чисельність працівників зросла з 38 у 2022 році до 55 у 2023 році, водночас у 2022 році спостерігалося її зменшення через бойові дії. Матеріальні витрати знизилися на 65,9% у 2022 році, а у 2023 році зросли на 83,9% порівняно з попереднім роком. Середньорічна вартість основних засобів та оборотних активів демонструє протилежні тенденції: активи зростали, а основні засоби зменшувалися, що відображає фізичний знос та відсутність модернізації.

Продуктивність праці одного працівника знизилася на 36,6% у 2022 році і зросла на 1,2% у 2023 році. Показники матеріаловіддачі та оборотності оборотних активів знижувалися, тоді як рентабельність основних засобів у 2023 році відновилася на 94,3% після падіння у 2022 році. Висока матеріаломісткість і енергоємність виробництва зумовлена зношеністю основних засобів, низьким рівнем технології та високими цінами на ресурси.

Власний оборотний капітал формує джерело покриття нормованих оборотних активів і забезпечує фінансову та управлінську незалежність підприємства. Основну частку персоналу становлять робітники; структура чисельності працівників суттєво не змінилася.

Продуктивність у 2022 році знизилася, але у 2023 році спостерігається її зростання завдяки збільшенню продажів. Заробітна плата працівників відновилася у 2023 році після зниження у 2022 році; заохочувальні та соціальні виплати демонструють аналогічну тенденцію.

Загалом аналіз показує, що ефективність виробництва ПП «Терм-Сервіс» у 2022 році знижувалася через зовнішні чинники та ресурсні обмеження, а у 2023 році відбувається поступове відновлення продуктивності та фінансових показників, що вимагає подальшої оптимізації використання основних засобів, оборотних активів і трудових ресурсів.

3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПП «ТЕРМ-СЕРВІС» НА ОСНОВІ HR-КОНТРОЛІНГУ

3.1. Рекомендації щодо удосконалення управління персоналом на засадах HR-контролінгу на підприємстві

Процес управління персоналом на засадах контролінгу доцільно розглядати як адаптивну управлінську систему, що базується на безперервному формуванні, обробці та інтерпретації релевантної інформаційно-аналітичної бази з метою науково обґрунтованого прийняття управлінських рішень у сфері планування, аналізу, координації, мотивації та контролю HR-процесів. Такий підхід забезпечує не лише підвищення операційної ефективності використання персоналу, а й сприяє зростанню стратегічної результативності людського капіталу підприємства.

Концептуальні засади реалізації управління персоналом на основі контролінгу з використанням логістичних методів ґрунтуються на принципах інтегрованості, процесної орієнтації та синергетичності. Логістичні методи в межах HR-контролінгу формують єдиний інформаційно-управлінський простір, що дозволяє оптимізувати потоки кадрових ресурсів, узгодити цілі та інструменти управління на різних ієрархічних рівнях, а також забезпечити гнучкість і адаптивність системи управління персоналом до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Сучасний етап розвитку підприємств характеризується посиленням конкурентного тиску, високою мінливістю ринкового середовища та трансформацією споживчих пріоритетів, що обумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до управління персоналом. У цих умовах людський капітал дедалі більше набуває статусу стратегічного активу, здатного забезпечувати довгострокові конкурентні переваги підприємства. Особливої актуальності це набуває для підприємств сфери сервісу та технічного обслуговування, зокрема ПП «Терм-сервіс», де рівень професійної підготовки, мотиваційна залученість та продуктивність праці персоналу безпосередньо визначають якість послуг,

лояльність клієнтів, ділову репутацію та фінансово-економічні результати діяльності.

Результати діагностики системи управління персоналом ПП «Терм-сервіс» свідчать про переважання фрагментарного та реактивного підходу до формування й реалізації кадрових рішень. Зазначене проявляється у відсутності цілісної системи планування розвитку персоналу, несистемному характері процедур добору, оцінювання та кар'єрного просування працівників, а також недостатньому використанні аналітичних інструментів для оцінки результативності HR-процесів. Інформаційне забезпечення управління персоналом не має належного рівня інтеграції та структурованості, що унеможлиблює оперативне отримання релевантних даних щодо стану кадрового потенціалу, витрат на персонал, рівня продуктивності праці та плинності кадрів. Відсутність комплексного механізму моніторингу та контролю ключових HR-показників суттєво обмежує можливості прийняття науково обґрунтованих управлінських рішень і підвищує ризики нерационального використання трудового потенціалу підприємства.

За окреслених умов актуалізується об'єктивна необхідність упровадження системи HR-контролінгу як інтегрованого інструменту стратегічної та оперативної підтримки управління персоналом. HR-контролінг забезпечує формування сталого взаємозв'язку між стратегічними цілями розвитку підприємства, кадровою політикою та фактичними результатами господарської діяльності, підвищує рівень прозорості й обґрунтованості управлінських рішень, а також створює передумови для своєчасної ідентифікації відхилень від запланованих параметрів розвитку людського капіталу.

У науково-практичному контексті HR-контролінг доцільно інтерпретувати як функціональну підсистему загальної системи контролінгу підприємства, орієнтовану на комплексне інформаційно-аналітичне забезпечення процесів управління персоналом. Його цільовою спрямованістю є підвищення ефективності використання людських ресурсів на основі інтеграції процедур планування, аналізу, контролю та координації ключових HR-показників, а також оцінювання економічної й соціальної результативності реалізації трудового потенціалу. Застосування системного підходу в межах HR-контролінгу створює можливості для

безперервного моніторингу показників ефективності персоналу (KPI), прогнозування потреб у кадрових і фінансових ресурсах, виявлення причинно-наслідкових залежностей між витратами на персонал і результативністю бізнес-процесів, а також формування обґрунтованих управлінських рекомендацій щодо оптимізації HR-політики підприємства.

На ПП «Терм-сервіс» впровадження HR-контролінгу забезпечить:

- прозорість витрат на персонал, що дозволить оптимізувати бюджет та контролювати доцільність кадрових витрат;
- підвищення обґрунтованості кадрових рішень шляхом використання актуальних та достовірних даних;
- своєчасне виявлення відхилень фактичних показників від планових та можливість оперативного реагування на проблемні ситуації;
- інтеграцію HR-стратегії у загальну стратегію розвитку підприємства, що забезпечує синхронізацію цілей розвитку бізнесу та управління персоналом;
- підвищення мотивації та залученості працівників через прозорість системи оцінювання та відображення внеску кожного у результати діяльності.

Для обґрунтування доцільності впровадження HR-контролінгу доцільно узагальнити основні проблеми, характерні для системи управління персоналом ПП «Терм-сервіс», та визначити напрями їх вирішення. Це дозволить сформувати цілісну картину стану HR-процесів та створити основу для розроблення практичних заходів із впровадження HR-контролінгу (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Ключові проблеми управління персоналом на ПП «Терм-сервіс»

Проблема	Характеристика прояву	Можливі наслідки
Відсутність системного обліку HR-показників	Дані щодо персоналу розрізнені та не стандартизовані	Прийняття неефективних управлінських рішень
Недостатній контроль витрат на персонал	Витрати аналізуються постфактум	Зростання собівартості послуг
Високий рівень плинності кадрів	Нестабільність трудового колективу	Втрати кваліфікованих працівників
Обмежена оцінка результативності праці	Відсутність KPI для персоналу	Зниження продуктивності праці

Наведені проблеми чітко свідчать про необхідність запровадження інструментів, здатних забезпечити комплексний та системний підхід до управління людськими ресурсами на підприємстві. Традиційні підходи до управління персоналом, що передбачають фрагментарне реагування на кадрові питання, не дозволяють отримати об'єктивну картину ефективності використання трудового потенціалу, своєчасно виявляти проблемні ділянки та ухвалювати стратегічно обґрунтовані управлінські рішення.

HR-контролінг є сучасним інструментом управління, який поєднує соціальні та економічні аспекти діяльності персоналу. Він орієнтований не лише на підвищення задоволеності та мотивації працівників, а й на досягнення конкретного економічного ефекту. Інформаційно-аналітичні механізми HR-контролінгу дозволяють виявляти неефективні витрати на персонал, прогнозувати потреби в навчанні та розвитку, аналізувати продуктивність праці, а також оцінювати ефективність заходів з утримання і мотивації працівників.

Впровадження HR-контролінгу на ПП «Терм-сервіс» забезпечить низку важливих результатів. По-перше, буде оптимізовано структуру витрат на персонал: підприємство зможе чітко визначати пріоритетні напрямки фінансування HR-процесів, скорочувати неефективні витрати та підвищувати рентабельність бізнесу. По-друге, контроль та аналіз ключових показників ефективності (KPI) сприятиме підвищенню продуктивності праці за рахунок системного оцінювання результатів роботи співробітників та виявлення резервів оптимізації робочих процесів. По-третє, HR-контролінг дозволить мінімізувати непрямі втрати, пов'язані з плинністю кадрів, низькою мотивацією та недостатнім рівнем професійної підготовки працівників, що безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів і фінансові показники підприємства.

Таким чином, імплементація системи HR-контролінгу на ПП «Терм-сервіс» створює передумови для комплексного підвищення результативності управління персоналом, зокрема шляхом:

– зростання економічної ефективності використання трудового потенціалу на основі оптимізації витрат на персонал та підвищення продуктивності праці;

– упорядкування та інтеграції інформаційних потоків щодо персоналу з формуванням єдиної інформаційно-аналітичної бази для науково обґрунтованого прийняття управлінських рішень;

– забезпечення прозорості та керованості кадрових процесів, а також підвищення об'єктивності оцінювання результатів професійної діяльності працівників;

– узгодження HR-стратегії із загальною стратегією розвитку підприємства, що забезпечує стратегічну синхронізацію цілей управління людськими ресурсами та довгострокових орієнтирів розвитку бізнесу.

У таблиці 3.2 узагальнено прогностичні економічні та соціальні результати впровадження системи HR-контролінгу, які відображають очікуваний ефект для підприємства як у короткостроковому, так і в довгостроковому періодах. Запропонований підхід забезпечує підвищення результативності використання трудового потенціалу, формує передумови для оптимізації витрат на персонал та сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства. Водночас реалізація HR-контролінгу створює інституційні умови для сталого розвитку підприємства, підвищення якості управлінських рішень і адаптивності до змін ринкового середовища.

Таблиця 3.2 – Очікувані економічні результати впровадження HR-контролінгу на ПП «Терм-сервіс»

Напрямок впливу	Поточний стан	Очікувані зміни
Витрати на персонал	Неконтрольоване зростання	Оптимізація та прогнозованість
Продуктивність праці	Середній рівень	Зростання на 10–15 %
Плинність кадрів	Підвищена	Зменшення на 5–7 %
Якість управлінських рішень	Інтуїтивний підхід	Аналітично обґрунтовані рішення

Запровадження системи HR-контролінгу на ПП «Терм-сервіс» сприятиме формуванню довгострокових конкурентних переваг підприємства, оскільки дозволяє інтегрувати показники ефективності персоналу у загальну систему стратегічного планування. Це створює можливість оцінювати внесок кожного підрозділу та співробітника у досягнення стратегічних цілей організації, а також

контролювати процес реалізації HR-ініціатив на всіх рівнях управління. Завдяки цьому керівництво підприємства отримує інструменти для оперативного реагування на зміни ринкового середовища, адаптації стратегії управління персоналом та підвищення загальної гнучкості підприємства.

Крім того, HR-контролінг створює підґрунтя для розвитку корпоративної культури, яка орієнтована на досягнення результатів, підвищення відповідальності працівників та безперервне професійне зростання. Система дозволяє впроваджувати стандартизовані підходи до оцінки продуктивності, мотивації та розвитку персоналу, стимулює прозорість управлінських процесів та формує довіру всередині організації. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню залученості та лояльності працівників, зниженню плинності кадрів та зміцненню корпоративної ідентичності.

Водночас вагомою перевагою впровадження HR-контролінгу є формування збалансованого механізму управління витратами на персонал. Функціонування даної системи забезпечує можливість своєчасної ідентифікації нераціональних та надлишкових витрат, оптимізації структури оплати праці й систем матеріального стимулювання, а також прогнозування фінансово-економічних наслідків прийняття кадрових рішень. У результаті зростає рівень фінансової стійкості підприємства та ефективність розподілу ресурсів, що поєднується з підтриманням належного рівня мотивації, залученості та продуктивності персоналу.

Отже, необхідність впровадження системи HR-контролінгу на ПП «Терм-сервіс» обумовлена як внутрішніми проблемами системи управління персоналом, такими як низька ефективність оцінки праці, фрагментарність кадрових рішень та недостатня системність у моніторингу HR-процесів, так і зовнішніми викликами сучасного ринку, включаючи підвищену конкуренцію, швидкі зміни попиту та вимоги до якості обслуговування. HR-контролінг виступає ефективним інструментом для підвищення результативності кадрової політики, оптимізації витрат на персонал, створення прозорості та мотивуючої корпоративної культури та забезпечення стійкого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Запровадження HR-контролінгу забезпечує формування цілісної та інтегрованої системи управління людськими ресурсами, що поєднує стратегічне

прогнозування, оперативний контроль, аналітичне опрацювання інформації та прийняття управлінських рішень на основі об'єктивних і вимірюваних показників. Реалізація такого підходу на ПП «Терм-сервіс» створює можливості не лише для підвищення ефективності поточної господарської діяльності, але й для закладення інституційних передумов інноваційного розвитку, системного вдосконалення HR-процесів і формування стійких конкурентних переваг на ринку сервісних послуг.

3.2 Розроблення практичних заходів з упровадження HR-контролінгу на ПП «Терм-сервіс»

Метою впровадження системи HR-контролінгу на ПП «Терм-сервіс» є суттєве підвищення ефективності використання людського потенціалу підприємства за рахунок інтеграції ключових HR-показників у систему стратегічного та оперативного управління. Це дозволяє створити цілісну інформаційно-аналітичну базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, забезпечити прозорість кадрових процесів та підвищити узгодженість дій персоналу з корпоративними цілями організації.

Основними завданнями впровадження HR-контролінгу є:

1) Створення єдиної інформаційно-аналітичної системи управління персоналом, яка дозволяє збирати, обробляти та аналізувати дані щодо продуктивності праці, плинності кадрів, рівня мотивації та результативності підрозділів. Така система забезпечує централізоване управління інформацією та формує єдину базу знань про трудовий потенціал підприємства.

2) Контроль витрат на персонал, що передбачає не лише моніторинг заробітної плати та бонусів, але й аналіз непрямих витрат, пов'язаних із навчанням, адаптацією нових працівників та втратами через низьку ефективність або плинність кадрів. Це дозволяє раціонально планувати HR-бюджет та досягати економічного ефекту від використання трудових ресурсів.

3) Оцінювання результативності праці та продуктивності підрозділів, що забезпечує об'єктивну оцінку внеску кожного працівника та колективу в досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства. Впровадження системи КРІ і регулярний моніторинг дозволяють виявляти резерви підвищення ефективності та мотивувати персонал до досягнення високих результатів.

4) Підвищення обґрунтованості кадрових рішень, включно з плануванням навчання і розвитку персоналу, оптимізацією чисельності та структури підрозділів, просуванням та мотивацією співробітників. HR-контролінг дозволяє ухвалювати рішення на основі фактичних даних, а не інтуїтивних оцінок, що знижує ризики кадрових помилок і підвищує якість управлінських дій.

Забезпечення узгодженості HR-стратегії із загальною стратегією розвитку підприємства, що є критично важливим для досягнення довгострокових конкурентних переваг. Це передбачає інтеграцію кадрових показників у систему стратегічного планування та регулярне оцінювання прогресу у реалізації корпоративних цілей. Впровадження системи HR-контролінгу рекомендується здійснювати поетапно, що дозволяє мінімізувати організаційні ризики та забезпечити поступову адаптацію персоналу до нових процедур і стандартів. Кожен етап включає аудит поточного стану HR-процесів, розробку показників ефективності, організаційне закріплення відповідальності та регулярний контроль результатів. Такий системний підхід гарантує, що HR-контролінг буде не лише інструментом обліку та контролю, а й ефективним механізмом стратегічного управління персоналом, спрямованим на стабільний розвиток та підвищення конкурентоспроможності підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Етапи впровадження системи HR-контролінгу на ПП «Терм-сервіс»

Етап	Зміст робіт	Інструменти	Відповідальні	Результат
Підготовчий	Аудит HR-процесів, формування цілей	HR-аудит, SWOT-аналіз	Директор, HR-менеджер	Визначено потреби
Аналітичний	Розроблення системи показників	HR-метрики, КРІ	HR-менеджер, економіст	Матриця показників
Організаційний	Розподіл відповідальності, регламенти	Регламенти, посадові інструкції	Керівники підрозділів	Закріплення функцій
Впровадження	Збір та аналіз даних	HR-звіти, Excel	HR-служба	Аналітична база

Контрольний	Оцінювання результатів, коригування	HR-звіти, KPI	Керівництво	Коригування управлінських рішень
-------------	-------------------------------------	---------------	-------------	----------------------------------

Для ефективного функціонування системи HR-контролінгу на ПП «Терм-сервіс» застосовуються комплексні інструменти, що дозволяють забезпечити системний та аналітичний підхід до управління персоналом. До основних інструментів належать:

HR-аналітика та KPI — використовуються для вимірювання ефективності праці окремих співробітників і підрозділів, оцінювання продуктивності та досягнення стратегічних цілей підприємства. Завдяки HR-аналітиці керівництво отримує можливість ідентифікувати сильні та слабкі сторони персоналу, визначати резерви підвищення ефективності, а також прогнозувати кадрові потреби підприємства у довгостроковій перспективі. KPI дозволяють встановлювати чіткі орієнтири для оцінки результатів, співвідносити досягнення працівників з корпоративними цілями та підвищувати мотивацію персоналу.

HR-звіти та dashboards — призначені для оперативного моніторингу кадрових процесів. Вони забезпечують візуалізацію ключових показників (плинність кадрів, рівень залученості, продуктивність, витрати на персонал), що дозволяє керівництву швидко реагувати на відхилення від планових значень та ухвалювати своєчасні управлінські рішення. Dashboards інтегрують дані з різних підсистем, створюючи єдину аналітичну платформу для контролю HR-процесів.

Регламенти, посадові інструкції та стандарти — використовуються для закріплення відповідальності за виконання конкретних HR-функцій, забезпечення прозорості та однозначності управлінських процесів. Чітко визначені обов'язки та стандартизовані процедури дозволяють мінімізувати помилки, підвищують дисципліну працівників та сприяють формуванню корпоративної культури, орієнтованої на результат та професійний розвиток.

Системи обліку та аналізу витрат на персонал — застосовуються для економічного контролю та оптимізації кадрового бюджету. Вони дозволяють оцінювати ефективність витрат на заробітну плату, бонуси, навчання та розвиток персоналу, а також виявляти резерви для скорочення непродуктивних витрат.

Завдяки цьому підприємство отримує можливість здійснювати стратегічне планування ресурсів та підвищувати рентабельність своєї діяльності.

Для оцінювання ефективності функціонування HR-контролінгу на ПП «Терм-сервіс» пропонується наступна матриця ключових показників (KPI), яка дозволяє систематизувати контрольні та аналітичні процеси, визначити пріоритетні напрями підвищення продуктивності та оцінити економічний та соціальний ефект від управлінських рішень. Використання матриці HR-показників забезпечує формування прозорої системи оцінювання персоналу, інтегрує соціальні та економічні аспекти управління, а також дозволяє здійснювати регулярний моніторинг досягнення стратегічних цілей підприємства (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Матриця ключових HR-показників (KPI) ПП «Терм-сервіс»

Група показників	Назва KPI	Формула	Одиниця виміру	Цільове значення
Кадрова стабільність	Коефіцієнт плинності	Звільнені / середньооблікова чисельність	%	<10 %
Ефективність праці	Продуктивність	Дохід / чисельність	грн/особу	+10–15 %
Витрати	Витрати на персонал	Витрати / дохід	%	Оптимізація
Розвиток персоналу	Рівень навчання	Навчені / загальна чисельність	%	>60 %
Мотивація	Індекс задоволеності	Опитування персоналу	бал	>4

Впровадження системи HR-контролінгу на ПП «Терм-сервіс» забезпечить комплексну економічну та соціальну ефективність діяльності підприємства. З економічної точки зору, HR-контролінг дозволяє оптимізувати структуру витрат на персонал, раціонально розподіляти ресурси на заробітну плату, навчання, мотиваційні програми та інші HR-процеси. Це сприяє зменшенню непродуктивних витрат, пов'язаних із низькою ефективністю праці, неплановими звільненнями, недостатньою кваліфікацією працівників або неефективним використанням робочого часу.

З соціальної точки зору, впровадження HR-контролінгу створює умови для підвищення стабільності колективу та формування мотивованого, професійно

підготовленого персоналу. Система дозволяє оцінювати рівень залученості працівників, їхню продуктивність та ступінь задоволеності роботою, що забезпечує своєчасне виявлення проблемних ділянок та коригування кадрових заходів. Це, у свою чергу, сприяє зменшенню плинності кадрів, підвищенню корпоративної лояльності та формуванню довгострокової команди, здатної досягати стратегічних цілей підприємства.

Крім того, HR-контролінг забезпечує системність управлінських рішень та підвищує прозорість кадрових процесів. Менеджери отримують доступ до аналітичної інформації щодо ефективності підрозділів, витрат на персонал, рівня мотивації та професійного розвитку співробітників. Це створює основу для обґрунтованого прийняття рішень, підвищує управлінську дисципліну та дозволяє формувати стратегію розвитку підприємства, яка враховує потенціал людського капіталу (таблиця 3.5).

Таким чином, впровадження HR-контролінгу не лише підвищує економічну віддачу від персоналу, але й забезпечує соціальну стабільність колективу, сприяє формуванню корпоративної культури, орієнтованої на результат та професійний розвиток, і закладає основу для стійкого та стабільного розвитку ПП «Терм-сервіс» у довгостроковій перспективі. Запропоновані практичні заходи забезпечують комплексний і системний підхід до управління персоналом на ПП «Терм-сервіс».

Таблиця 3.5 – Очікувані результати впровадження HR-контролінгу на ПП «Терм-сервіс»

Напрямок	Поточний стан	Очікуваний результат	Ефект
Витрати	Неконтрольовані	Прогнозовані	Зниження собівартості
Продуктивність	Середня	Підвищена	Зростання доходів
Плинність кадрів	Висока	Знижена	Кадрова стабільність
Управління	Інтуїтивне	Аналітичне	Якість управлінських рішень

Вони передбачають інтеграцію аналітичних даних, контролю та оцінювання ефективності кадрових процесів у щоденну практику управління підприємством. Впровадження системи HR-контролінгу дозволить досягти низки ключових результатів:

Оптимізацію витрат на персонал. Система HR-контролінгу забезпечує прозорий облік витрат на заробітну плату, премії, навчання та розвиток працівників, а також дозволяє виявляти та скорочувати непродуктивні витрати. Це сприяє підвищенню економічної ефективності підприємства та раціональному використанню ресурсів.

Підвищення продуктивності праці та якості обслуговування клієнтів. Завдяки моніторингу ключових показників ефективності (KPI), систематичній оцінці результатів роботи підрозділів та окремих співробітників, керівництво отримує можливість своєчасно виявляти резерви підвищення продуктивності, впроваджувати заходи мотивації та оптимізувати робочі процеси. Це безпосередньо впливає на підвищення якості надання послуг і задоволення потреб клієнтів.

Забезпечення аналітичної основи для прийняття управлінських рішень. HR-контролінг дозволяє збирати, обробляти та аналізувати дані щодо всіх аспектів управління персоналом: від плинності кадрів та навчання до результативності праці. Це створює умови для прийняття обґрунтованих кадрових та стратегічних рішень, підвищує точність прогнозування та дозволяє планувати розвиток підприємства на основі об'єктивної інформації.

Зниження плинності кадрів і підвищення мотивації персоналу. Система HR-контролінгу дозволяє виявляти причини звільнень, аналізувати ступінь задоволеності працівників, оцінювати ефективність програм мотивації та розвитку. Це сприяє формуванню стабільного, мотивованого та професійно підготовленого колективу, що є важливою складовою конкурентоспроможності підприємства.

Інтеграцію HR-стратегії у загальну стратегію підприємства. HR-контролінг забезпечує синхронізацію кадрової політики з довгостроковими цілями розвитку ПП «Терм-сервіс». Це дозволяє ефективно координувати кадрові ресурси з бізнес-процесами, підтримувати стратегічні ініціативи та підвищувати адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, практичні заходи з реалізації HR-контролінгу є логічним продовженням аналітичних висновків, викладених у пункті 3.1. Вони формують основу для системного та стратегічного управління персоналом, сприяють підвищенню ефективності трудового потенціалу та створюють умови для

стабільного розвитку ПП «Терм-сервіс» у довгостроковій перспективі. Впровадження HR-контролінгу стає не лише інструментом обліку та контролю, а й механізмом, що дозволяє трансформувати людський капітал у стійкі конкурентні переваги підприємства.

Висновки до розділу 3

Проведений аналіз системи управління персоналом ПП «Терм-сервіс» показав, що існуючі кадрові процеси мають фрагментарний та реактивний характер, а інформаційне забезпечення управління персоналом є недостатньо систематизованим. Виявлені проблеми включають низьку прозорість витрат на персонал, обмежений контроль продуктивності праці, високий рівень плинності кадрів та недостатню мотивацію працівників.

Враховуючи сучасні виклики ринкового середовища, підвищену конкуренцію та значну роль людського капіталу, доцільним є впровадження системи HR-контролінгу, яка забезпечує інтеграцію HR-показників у систему стратегічного та оперативного управління підприємством.

Основною метою впровадження HR-контролінгу є підвищення ефективності використання людського потенціалу ПП «Терм-сервіс», а завданнями — створення єдиної інформаційно-аналітичної системи управління персоналом, контроль витрат на персонал, оцінка результативності праці та підвищення обґрунтованості кадрових рішень, а також інтеграція HR-стратегії у загальну стратегію розвитку підприємства.

Запропоновані практичні заходи включають використання HR-аналітики, KPI, HR-звітів і dashboards, стандартизованих регламентів та посадових інструкцій, а також систем обліку витрат на персонал. Їх поетапне впровадження забезпечує мінімізацію організаційних ризиків та сприяє адаптації персоналу до нових процедур.

Очікувані результати впровадження HR-контролінгу включають оптимізацію витрат на персонал, підвищення продуктивності праці та якості обслуговування, забезпечення аналітичної основи для прийняття управлінських рішень, зниження плинності кадрів та підвищення мотивації, а також інтеграцію HR-стратегії у загальну стратегію розвитку підприємства.

Впровадження HR-контролінгу забезпечить як економічну, так і соціальну ефективність діяльності підприємства, сприятиме стабільності колективу, формуванню мотивованого персоналу та розвитку корпоративної культури, орієнтованої на результат та безперервне професійне зростання.

Таким чином, розроблені та запропоновані практичні заходи є логічним продовженням аналітичних висновків розділу і створюють основу для стабільного розвитку ПП «Терм-сервіс» у довгостроковій перспективі, формуючи умови для досягнення стратегічних цілей та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

Метою дослідження було оцінити ефективність управління персоналом на підприємстві ПП «Терм-Сервіс» та розробити рекомендації щодо впровадження системи HR-контролінгу як інструменту підвищення ефективності кадрової політики. В процесі виконання роботи було досягнуто таких результатів:

Теоретичні засади управління персоналом та концептуальні підходи до формування HR-контролінгу.

Управління персоналом є ключовим елементом стратегічного розвитку підприємства. Воно включає планування потреб у персоналі, підбір та розвиток кадрів, оцінку ефективності роботи працівників, систему мотивації та контролю.

Розглянуто сучасні концептуальні підходи до формування HR-контролінгу, що передбачають інтеграцію аналітичних, мотиваційних та управлінських інструментів для підвищення ефективності управління персоналом.

Визначено, що HR-контролінг забезпечує систематичне відстеження ключових показників ефективності персоналу, дозволяє оптимізувати витрати на робочу силу, підвищити продуктивність та формує основу для прийняття стратегічно обґрунтованих управлінських рішень.

Оцінка діяльності ПП «Терм-Сервіс» та аналіз системи управління персоналом на основі HR-контролінгу.

Проведено організаційно-економічний аналіз підприємства, що дозволив виявити структуру персоналу, основні HR-процеси та існуючі проблеми у сфері управління людськими ресурсами.

Виявлено сильні сторони: наявність мотивованого колективу, базові HR-процеси, досвід роботи з персоналом. Слабкі сторони включають недостатню інтеграцію контролінгу у кадрову діяльність, обмежене використання аналітичних інструментів для оцінки ефективності працівників та недосконалу систему мотивації.

Оцінка ефективності управління персоналом на основі HR-контролінгу показала, що впровадження аналітичних інструментів дозволяє контролювати

витрати на персонал, оцінювати продуктивність працівників та рівень задоволеності колективу. Це створює передумови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і формування стратегій розвитку підприємства.

Напрями та шляхи вдосконалення управління персоналом на основі HR-контролінгу.

Обґрунтовано необхідність впровадження системи HR-контролінгу як ефективного інструменту управління персоналом. Вона дозволяє оцінювати ключові показники ефективності, оптимізувати витрати, підвищити продуктивність та забезпечити сталий розвиток підприємства.

Запропоновано конкретні інструменти впровадження HR-контролінгу:

- розробка та впровадження KPI для різних категорій персоналу;
- автоматизація процесів оцінки ефективності працівників;
- використання HR-аналітики для стратегічного управління;
- удосконалення системи мотивації та заохочень;
- регулярний моніторинг витрат на персонал та оцінка продуктивності працівників.

Впровадження цих заходів дозволить забезпечити прозорість кадрової діяльності, підвищити рівень залученості працівників, зміцнити кадрову стабільність і підвищити загальну ефективність діяльності підприємства.

Дослідження підтвердило, що ефективне управління персоналом неможливе без впровадження системи HR-контролінгу, яка дозволяє організувати аналітичний та контрольний процес управління людськими ресурсами. Запропоновані підходи та інструменти впровадження HR-контролінгу на ПП «Терм-Сервіс» здатні підвищити ефективність кадрової політики, оптимізувати витрати та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку. Рекомендації роботи можуть бути використані для вдосконалення управлінських практик у сфері HR на підприємствах аналогічного профілю.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Сочинська-Сибірцева І. М., Сторожук О. В., Доренська А. О. Новітні технології управління персоналом: навч. посіб. – Кропивницький : ЦНТУ, 2023. – 278 с.
2. Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки*. Серія «Регіональна економіка». 2022. № 19 (75). С. 217–224.
3. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березяно, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
4. Управління персоналом: підручник / Данюк В. М. та ін. Київ: КНЕУ, Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
5. Маслов Є. В. Управління персоналом підприємства. – М. : ІНФРА-М, 2010.
6. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
7. Гнідунець Д. В. Аналіз сучасних підходів формування системи менеджменту персоналу промислового підприємства. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2021. Том 2. № 13. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/11275>
8. Климчук А. О. Еволюція наукових концепцій учених щодо дослідження сутності управління персоналом // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – 6(1). – С. 162–165.
9. Славіна Н. Антикризове управління персоналом підприємства. *Наукові праці Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка*: зб. за підсумками звітної наукової конференції викладачів, докторантів і аспірантів, м.

Кам'янець-Подільський, 12–13 березн. 2024 р. Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2024. № 23. С. 507–509.

10. Борисов А. Б. Большой экономический словарь; 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Книжный мир, 2016. – 860 с.

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

12. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 252 с.

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

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

15. Домінік Р., Даніель С. Управління; пер. з фр. – К. : Основи, 1995. – 442 с.

16. Егоришин А. П. Управление персоналом: учебник для вузов; 5-е изд., доп. и перераб. – Н. Новгород : НИМБ, 2015. – 720 с.

17. Зельдович Б. З. Менеджмент: учебник. – М. : Экзамен, 2017. – 591 с.

18. Захарчин, Г.М. та Гладун, С.О., Формування нової культури взаємодії персоналу в умовах війни. *Інфраструктура ринку. 2022. № 68. С.94-98.*

19. Казначевская Г. Б., Чуев И. Н., Матросова О. В. Менеджмент: учеб. пособ. для студ. вузов; 3-е изд. – Ростов н/Д. : Феникс, 2017. – 378 с.

20. Ковальчук І. В. Економіка підприємства: навч. посіб. – К. : Знання, 2016. – 679 с.

21. Захарчин Г.М. Гладун С.О., Чинники успішної адаптації та працевлаштування молодих фахівців. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2018. № 23(8). С.75-78.*

22. Данилевич Н.С., Поплавська О.М. та Олішевська А.В., Оцінювання персоналу: практика використання сучасних методів, можливості поширення в Україні. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2018. № 1. С.223-229.

23. Шевченко Л. С., Гриценко О. А., Макуха С. М. та ін. Менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. – Х. : Право, 2013. – 216 с.

24. Тимошенко В. Тенденції у сфері управління персоналом компаній в умовах трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2023. (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-11>.

25. Кільницька О., Яремова М., Сушицька О. Оцінка трудового потенціалу та сучасні hr-технології в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-84>.

26. Іртищев, О. С. Трансформація HR-технологій в умовах розвитку цифрової економіки та суспільства = Transformation of HR technologies in the context of the development of the digital economy and society : дис. ... д-ра філос. : 073 «Менеджмент» / О. С. Іртищев ; наук. кер. Є. О. Бойко ; НУК. – Миколаїв, 2024. – 206 с.

27. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2022. № 4 (2). С. 88–93. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-4-nomer-2-2022/osoblyvosti-upravlinnya-personalom-v-umovah-voennogo-stanu>

28. Шацька З.Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10 (257). С. 100–105.

29. Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. № 32(3). С. 47–53. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.03.047>

30. Шаульська Л.В., Кримова М.О. HR-аналітика як інструмент управління бізнесом в новій економіці. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки).

2020. № 1(41). С. 20–26.

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

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

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

34. Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. та ін. Управління персоналом: підручник / за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. – К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. – 666 с.

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

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

37. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Науково-практичні засади впровадження контролінгу персоналу на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2019. №10. DOI: [10.32702/2307-2105-2019.10.42](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.42).

38. Контролінг персоналу як сучасний метод управління компанії! <https://otten-consulting.ub.ua/analitic/34545-kontroling-personalu-yak-suchasniy-metod-upravlinnya-kompaniyi.html>.

39. Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації // Мукачівський державний університет. – 2018. – Вип. 17.

40. Батюк Б. Б., Гірняк К. М. Креативні рішення в системі управління персоналом в умовах війни: виклики та перспективи // *Економіка та суспільство*. – 2024. – Вип. 59.

41. Пушкар М. С., Пушкар Р. М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія. – Тернопіль : Карт-бланш, 2004. – 340 с.

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

43. Swart J. HRM and Knowledge Workers // Boxall P., Purcell J., Wright P. (eds.). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. – Oxford, 2007.

44. ABC Wolters Kluwer Business-serwis. – 2020. – Режим доступу: www.kadryabc.com.pl [17.12.2020].

45. Олицька Т. А., Базалійська Н. П. Методологічні особливості контролінгу персоналу в організації. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2013. Т. 18. Вип. 4/2. С. 196 – 199.

46. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М., Матвійчук І. Контролінг персоналу як інструмент ефективного управління підприємством. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. №2. С.108-118.

47. Стефанюк І. Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу // *Фінанси України*. – 2005. – № 2. – С. 146–154.

48. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М., Матвійчук І. Контролінг персоналу як інструмент ефективного управління підприємством // *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. Розд. IV. Управління та адміністрування. – 2021. – № 2. – С. 108–118.