

ВИКОРИСТАННЯ КОНЦЕПЦІЇ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

THE USE OF THE CONCEPT OF CONTROLLING IN THE MANAGEMENT OF PERSONNEL POTENTIAL OF THE ENTERPRISE

УДК 330.162

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.47-38>

Пакуліна А.А.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки
Харківський національний університет
будівництва та архітектури

Снісар З.Ю.

студентка
Харківський національний університет
будівництва та архітектури

Пакуліна Г.С.

аспірантка
Харківський національний університет
будівництва та архітектури

Pakulina Alevtyana

Kharkov National University of Civil
Engineering and Architecture

Snisar Zlata

Kharkov National University of Civil
Engineering and Architecture

Pakulina Hanna

Kharkov National University of Civil
Engineering and Architecture

Метою дослідження авторів було визначити роль контролінгу персоналу та встановити взаємозв'язки між його елементами в системі органів управління підприємством. Автори розробили модель контролінгу персоналу на основі компетентнісного підходу. Рекомендовано використовувати модель у системі управління підприємством. Модель ураховує можливість вбудовування контролінгу в організаційно-функціональну структуру управління і наявність обмежень у застосуванні. Вдосконалення управління персоналом підприємства на основі концепції контролю, розроблення та адаптація теоретичних основ і методичної бази контролінгу мають велике значення для різних видів економічної діяльності. Реалізація інструментарію контролінгу персоналу в розробленій на основі компетентнісного підходу у ході проведеного дослідження моделі повинна здійснюватися з використанням сучасних інформаційних технологій. Це дасть змогу посилити управлінський вплив на процеси вдосконалення системи управління та підвищити ефективність використання персоналу підприємства.

Ключові слова: контролінг, кадровий потенціал, підприємство, управління персоналом, концепція, управлінське рішення, ефективність.

Целью авторов было определить роль контроллинга персонала и установить взаимосвязи между его элементами в системе органов управления предприятием. Авторы разработали модель контроллинга персонала на основе компетентностного подхода. Рекомендовано использовать модель в системе управления предприятием. Модель учитывает возможности внедрения контроллинга в организационно-функциональную структуру управления и наличие ограничений в применении. Совершенствование управления персоналом предприятия на основе концепции контроля, разработка и адаптация теоретических основ и методической базы контроллинга имеют большое значение для различных видов экономической деятельности. Реализация инструментария контроллинга персонала в разработанной на основе компетентностного подхода в ходе проведенного исследования модели должна осуществляться с использованием современных информационных технологий. Это позволит усилить управленческое воздействие на процессы совершенствования системы управления и повысит эффективность использования персонала предприятия.

Ключевые слова: контроллинг, кадровый потенциал, предприятие, управление персоналом, концепция, управленческое решение, эффективность.

Management technologies of personnel controlling allow to provide information-analytical and methodical support of making effective personnel decisions at the enterprise. The relevance and complexity of the phenomena under consideration served as the basis for choosing the topic of the study conducted by the authors. The aim of the study was to determine the role of controlling personnel potential and establish relationships between its elements in the system of management of enterprises. The authors developed a model of personnel controlling based on the competence approach. The model takes into account the possibility of embedding controlling in the organizational and functional structure of management and the presence of restrictions in the application. Improvement of personnel management of the enterprise on the basis of the concept of controlling, development and adaptation of theoretical bases and methodical base of controlling are important for the region. The availability of highly qualified personnel, which meets the modern needs of enterprise management bodies, is an important condition for improving the efficiency of the use of resources in the region and achieving the strategic goals of socio-economic development of the territory. The effectiveness of management is determined by the resulting economic effect, socio-political results of the authorities, improving the level and quality of life of the population of the territory. Personnel controlling is defined by the authors as a system of information and analytical support of planning, coordination, control and optimization of all elements of the personnel management system. It is aimed at the effective functioning of enterprises in the region within the framework of strategic development programs. Personnel controlling contributes to the effective use and improvement of professional competencies of personnel of enterprises in the region. Personnel controlling requires the use of innovative personnel practices and technologies. The introduction of personnel controlling into the practice of functioning of management bodies of enterprises of the region, which integrates administrative, economic and socio-psychological methods of personnel management, will increase the quantitative and qualitative performance indicators of the region at various levels.

Key words: controlling, personnel potential, enterprise, personnel management, concept, management decision, efficiency.

Постановка проблеми. Упровадження контролінгу персоналу в діяльність господарюючих суб'єктів регіону вже давно довело свою ефективність, його різноманітні функції (діагностична, координаційна, інформаційна, коригуюча та ін.) забезпечують проведення комплексної оцінки кадрового потенціалу, реалізацію програм його розвитку, підтримку системи кадрового планування, контроль і моніторинг зовнішніх і внутрішніх чинників системи управління персоналом. Актуальність і складний характер розглянутих явищ послужили підставою вибору теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Широке коло питань, присвячених проблемам розвитку системи контролінгу та управління персоналом, досліджено у працях таких науковців, як: І.Є. Давидович [1], Н.В. Замятіна [2], С.Л. Пакулін [3; 4], Л.О. Сухарєва [5], І.С. Феклістова [6], Ю.А. Ципкін [6]. Продовження реформування економіки держави, модернізація системи публічного управління, що зумовлені необхідністю вирішення складних завдань соціально-економічного розвитку України та її регіонів, вимагає від персоналу підприємства навичок адаптації до мінливих

технологічних, економічних і суспільних умов, орієнтації на професійний розвиток у майбутньому. Для досягнення цього в системі управління кадровим потенціалом підприємств регіону необхідно використовувати раціональні методи та інструменти, засновані на наукових підходах, що мають інноваційний характер. Одним із таких методів є контролінг персоналу, управлінські технології якого дають змогу забезпечити інформаційно-аналітичну та методичну підтримку прийняття ефективних кадрових рішень на підприємствах регіону.

Постановка завдання. Мета дослідження – визначити роль контролінгу персоналу та встановити взаємозв'язки між його елементами в системі органів управління соціально-економічним розвитком регіону; розробити модель контролінгу персоналу на основі компетентнісного підходу до системи управління територіальним соціально-економічним комплексом з урахуванням обґрунтування можливості його вбудовування в організаційно-функціональну структуру і наявності обмежень у застосуванні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Удосконалення управління персоналом регіонального соціально-економічного комплексу на основі концепції контролінгу, розроблення й адаптація теоретичних основ і методичної бази контролінгу мають велике значення для регіону, оскільки наявність висококваліфікованого кадрового складу, відповідного сучасним потребам органів управління соціально-економічним комплексом, є визначальною умовою підвищення результативності використання його ресурсів, досягнення стратегічних цілей розвитку території. При цьому результативність управління соціально-економічним комплексом визначається не тільки отриманим економічним ефектом, а більшою мірою соціально-політичними результатами діяльності органів влади, підвищенням рівня й якості життя населення.

У ході проведеного дослідження нами визначено роль контролінгу персоналу і встановлено взаємозв'язки між його елементами в системі органів управління територіальним соціально-економічним комплексом.

Рівень розвитку вітчизняної системи управління персоналом істотно відстає від даного процесу в розвинених країнах унаслідок впливу історичних, культурних, економічних та інших чинників [1, с. 47]. На основі дослідження сучасних тенденцій у розвитку концепції управління персоналом, заснованої на еволюції теорії менеджменту, нами встановлено три ключові етапи: донауковий, науковий періоди і період цифрового менеджменту персоналу, у складі яких виділено концептуальні щаблі розвитку теорії управління персоналом, дано характеристику його підсистем, для кожної з яких визначено ключові функції кадрових служб.

Даний підхід дав змогу обґрунтувати, що в новій концепції управління персоналом в умовах розвитку цифрового менеджменту персоналу його об'єктом виступає не працівник як такий і не його діяльність, а компетенції і компетентність співробітників. Тому місією кадрового менеджменту стає досягнення комплементарності між неспецифічними і специфічними індивідуальними та організаційними компетенціями персоналу.

У сучасних умовах застосування інноваційних технологій у управлінні персоналом тягне за собою зміни в інших сферах діяльності (у використанні ресурсів, у способах вибудовування взаємин із партнерами, у підвищенні результативності праці та ін.) [4, с. 78]. Широкі потреби в даних технологіях відчуває й соціально-економічний комплекс, в якому формується кадровий склад, здатний вирішувати складні завдання, пов'язані з досягненням стратегічних цілей розвитку території.

Застосування інноваційних технологій вимагає використання ефективного інструментарію в управлінні персоналом, де велика роль відводиться контролінгу персоналу. Він дає змогу визначити взаємозв'язок концепцій управління з ефективністю управління регіоном. При цьому ефективність є інтегральною і структурованою характеристикою управління соціально-економічним комплексом, а контролінг є інструментом, який дає змогу визначити й керувати ним.

Ключова роль контролінгу персоналу в системі управління підприємством полягає у його функціях, завдяки яким управління як процес приймає характер циклічної цілісності й дає змогу прив'язати прийняття кадрових управлінських рішень до інструментів збору необхідної актуальної та достовірної інформації.

У ході проведеного дослідження нами розроблено модель контролінгу персоналу на основі компетентнісного підходу в системі управління підприємством з урахуванням обґрунтування можливості його вбудовування в організаційно-функціональну структуру і наявності обмежень у застосуванні.

Персонал в органах управління підприємством є найважливішим ресурсом, від ефективності використання якого залежать результати розвитку сучасного українського суспільства, ефективність реалізації реформ і програм [7, с. 86]. Нині спостерігається зменшення чисельності працівників в органах управління територіальним соціально-економічним комплексом. Це пояснюється оптимізацією бюджетів і скороченням ресурсів, що спрямовуються на утримання органів управління соціально-економічним комплексом, як реакція на наслідки економічної кризи в Україні і складної політичної обстановки. Проведений аналіз кадрових проблем системи управління територіальним соціально-економічним комплексом дав змогу виділити чотири ключові групи цілей, які можна

покласти в основу вдосконалення сучасної системи управління персоналом: створення прозорої кадрової політики, що працює на підвищення престижності роботи в територіальних соціально-економічних комплексах; підвищення ефективності роботи апарату управління й якості наданих соціально-економічним комплексом послуг; формування нової моделі цінностей, орієнтованої на служіння громадянам, ініціативність і добропорядність працівників; підвищення ефективності роботи кадрових служб за допомогою створення сучасних і технологічних систем повного циклу управління соціально-економічним комплексом. Виходячи із цього, основу моделі організаційно-функціональної структури системи управління персоналом територіального соціально-економічного комплексу повинна становити прозора кадрова політика, яка складається з двох підсистем: стратегічної і тактичної. Сама структура системи управління персоналом повинна бути представлена функціональними підсистемами: формування персоналу комплексу; використання персоналу; розвиток персоналу; інформаційне забезпечення і контролінг персоналу територіального соціально-економічного комплексу; нормативно-правове регулювання.

Доцільність застосування контролінгу пояснюється перевагами потенційних можливостей від створення ефективної системи управління персоналом територіального соціально-економічного комплексу.

Однією з головних актуальних проблем в управлінні персоналом територіального соціально-економічного комплексу в Україні є слабка професійна компетентність як простих працівників, так і керівників. Від рівня професіоналізму, якості роботи, результативності управлінської діяльності керівників територіального соціально-економічного комплексу залежать рівень життя українців, стабільність політики та економіки регіонів і країни у цілому, ефективність реалізації реформ, що проводяться, і розроблених модернізаційних програм.

Найважливішим показником, що визначає імідж працівника управління підприємством, є його компетенція – здатність застосовувати знання, вміння, навички та особистісні якості для успішної діяльності в різних сферах професійної управлінської діяльності. До професійних компетенцій можуть бути зараховані лише ті знання, вміння, навички та ціннісні орієнтації, які необхідні для здійснення професійної діяльності на підприємстві.

Важливою перевагою компетентнісного підходу до управління персоналом є переорієнтація цілей управління з вирішення оперативних кадрових проблем на стратегічні цілі управління підприємством, що виходять за межі звичайної відповідальності кадрової служби. Концепція виходить із того, що недостатньо просто підвищити компетентність, удосконалити навички і поведінку співробітни-

ків. Необхідне зростання продуктивності праці та організаційні зміни, які підвищують ефективність роботи у цілому. Відповідно до цього, нами пропонується авторська модель функціонування контролінгу персоналу на основі компетентнісного підходу в органах управління. У запропонованій моделі нами виділено чотири функціональні блоки: 1) блок інформаційно-аналітичного забезпечення управління територіальним соціально-економічним комплексом. Він формує організаційно-функціональну модель системи управління персоналом; 2) блок моделі компетенцій територіального соціально-економічного комплексу. Він формує систему оцінки компетенцій працівників і визначає їхній кваліфікаційний потенціал; 3) блок моніторингу та аналізу. Він формує систему діагностики і контролю компетенцій працівників у системі контролінгу персоналу територіального соціально-економічного комплексу; 4) блок регулювання діяльності менеджменту персоналу територіального соціально-економічного комплексу. Він визначає функціонал системи управління персоналом і напрями її розвитку. Взаємодія функціональних блоків дає змогу оптимально реалізовувати інструментарій контролінгу персоналу для підвищення компетентності працівників територіального соціально-економічного комплексу.

Функціонування запропонованої моделі засноване на принципах системності, компетентності і професіоналізму, мерітократії (орієнтації на найкращі практики менеджменту), процесного підходу та проєктного управління, які необхідні для створення й удосконалення менеджменту персоналу. Запропонована авторська модель дає змогу: врахувати вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на систему управління персоналом територіального соціально-економічного комплексу; визначити ключові етапи, процеси та компоненти реалізації механізму контролінгу персоналу в системі менеджменту персоналу, взаємозв'язок із підсистемами та учасниками управління, серед яких особливу роль відіграють споживачі послуг територіального соціально-економічного комплексу, що беруть участь у системі оцінки працівників; під час формування системи планових контролінгових показників для реалізації компетентнісного підходу використовувати розроблені в ході дослідження моделі компетенцій для оцінки кваліфікаційного потенціалу і системи мотивації, яка буде включати ключові показники ефективності для оцінки ефективності персоналу; розкрити взаємозв'язок процесів контролінгу персоналу щодо наділення їх змістовними функціями з розвитку процесів повного циклу управління персоналом і масштабування кадрових інновацій в територіальному соціально-економічному комплексі. Це дасть змогу реалізовувати єдину прозору кадрову політику, орієнтовану на найкращі кадри.

Реалізація інструментарію контролінгу персоналу в запропонованій моделі повинна здійснюватися з використанням сучасних інформаційних технологій, що дасть змогу посилити управлінський вплив на процеси вдосконалення системи управління і підвищення компетентності персоналу територіального соціально-економічного комплексу.

Функціонування контролінгу персоналу має здійснюватися на основі застосування сучасних автоматизованих інформаційних систем, а також включати в себе систему збалансованих оперативних і стратегічних планових та оціночних показників, застосування моделей компетенцій під час оцінки, підбору та розвитку професійного потенціалу персоналу органів управління територіальним соціально-економічним комплексом. Особлива роль у цих умовах буде відводитися проєктному управлінню в особі крос-функціональних команд, орієнтованих на кінцевого користувача. Вони замінять бюрократичний процес із прийняттям управлінських рішень у результаті взаємодії великої кількості менеджерів із різних територіальних відомств.

Контролінг персоналу в системі цифрового управління буде виконувати такі завдання: координувати менеджмент персоналу на трьох рівнях: стратегічному, оперативному та проєктному; сприяти вирішенню управлінських завдань шляхом використання інноваційних кадрових технологій; створювати рівні умови для внеску всіх учасників у роботу крос-функціональних команд; сприяти усвідомленню, чіткій регламентації і розподілу ролей учасників цифрових команд, підбору і закріпленню «потрібних людей» у «потрібних місцях». При цьому головним завданням кадрового контролінгу стане налагодження аналітичної рефлексії всіх учасників системи територіальної цифрової платформи щодо питань управління персоналом. Модель рефлексії системи показників оцінки діяльності персоналу органів управління територіальним соціально-економічним комплексом у цифровій кадровій платформі на основі застосування інструментарію контролінгу спрямована на збільшення частки менеджерів, які беруть участь в управлінні проєктами й атестуються за сучасними методиками і критеріями з вищими показниками оцінок за результатами атестації. Методологічну основу становитиме атестація за методикою, що зв'язує оцінку ефективності службовців (на підставі рівня виконання індивідуальних ключових показників ефективності) й оцінку за компетенціями.

Висновки з проведеного дослідження. Реалізація інструментарію контролінгу персоналу в розробленій на основі компетентнісного підходу у ході проведеного дослідження моделі повинна здійснюватися з використанням сучасних інформаційних технологій, що дасть змогу посилити

управлінський вплив на процеси вдосконалення системи управління та підвищити компетентність персоналу територіального соціально-економічного комплексу.

Формування висококваліфікованого кадрового складу органів управління територіальним соціально-економічним комплексом вимагає використання найкращих кадрових практик і технологій. Це дасть змогу вирішувати завдання з реалізації кадрової політики на підприємствах відповідно до стратегічних цілей України.

Перспективними є подальші наукові дослідження зі створення і впровадження нових методик оцінки ефективності службовців на підставі рівня виконання індивідуальних ключових показників ефективності, взаємопов'язаних з оцінкою за компетенціями.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Давидович І.Є. Контролінг. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 552 с.
2. Замятіна Н.В. Місце контролінгу в системі управління сучасним підприємством. *Економіка та суспільство*. 2016. № 7. С. 324–328. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/55.pdf (дата звернення: 30.11.2019).
3. Controlling system tools / S.L. Pakulin et al. *Universum View 9. Economics and management* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Чернігів, 8 грудня 2018 р. Вінниця : Нілан-ЛТД, 2018. С. 110–117.
4. The mechanism of enterprise management based on the system of strategic controlling / S.L. Pakulin et al. *Universum View 4. Economics and management* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Вінниця : Нілан-ЛТД, 2018. С. 72–80.
5. Сухарева Л.А., Петренко С.Н. Контролінг – основа управління бізнесом. Київ : Ельга, Ника-Центр, 2002. 208 с.
6. Управление персоналом агропромышленного комплекса / И.С. Феклистова и др. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2019. 287 с.
7. Pakulina H.S., Pakulina A.A. Controlling in the system of innovative management of a civil engineering enterprise. *Universum View 3* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 25 жовтня 2018 р. Вінниця : Нілан-ЛТД, 2018. С. 84–90.

REFERENCES:

1. Davydovych I.Ye. (2008) *Kontrolinh* [Controlling]. Kyiv: Center of educational literature. (in Ukrainian)
2. Zamiatina N.V. (2016) *Mistse kontrolinhu v systemi upravlinnia suchasnym pidpriemstvom* [The place of controlling in the management system of a modern enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo : Elektronne naukove fakhove vydannia Mukachevskoho derzhavnoho universytetu* [Economy and society: electronic scientific professional edition of Mukachevo state University] (electronic journal), no. 7, pp. 324–328. Available at: http://economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/55.pdf (accessed 30 November 2019).

3. Pakulin S.L., Feklistova I.S., Pakulina A.A., Pakulina H.S. (2018) Controlling system tools. Proceedings of the *Universum View 9. Economics and management: international scientific-practical conference (Ukraine, Chernigov, December 8, 2018)*, Vinnitsa: LLC "Nylan-LTD", pp. 110–117.

4. Pakulin S.L., Feklistova I.S., Pakulina A.A., Pakulina H.S. (2018) The mechanism of enterprise management based on the system of strategic controlling. Proceedings of the *Universum View 4. Economics and management: international scientific-practical conference*, Vinnitsa: LLC "Nylan-LTD", pp. 72–80.

5. Sukhareva L.A., Petrenko S.N. (2002) *Kontrolling – osnova upravleniya biznesom* [Controlling – the basis of business management]. Kyiv: Elga, Nika-Center. (in Russian)

6. Feklistova I.S., Tsyarkin Yu.A., Pakulin S.L., Dolgushkin N.K. (2019) *Upravlenie personalom agroprymyshlennogo kompleksa* [Personnel management of agro-industrial complex]. Moscow: UNITI-DANA. (in Russian)

7. Pakulina H.S., Pakulina A.A. (2018) Controlling in the system of innovative management of a civil engineering enterprise. Proceedings of the *Universum View 3: international scientific-practical conference (Ukraine, Poltava, October 25, 2018)*, Vinnitsa: LLC "Nylan-LTD", pp. 84–90.