

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.10.42](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.42)

УДК 005.962:005.584

С. В. Мішина,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та соціальних наук
Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, м. Харків
ORCID: 0000-0003-4925-5998*

О. Ю. Мішин,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу
Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, м. Харків
ORCID: 0000-0003-1687-4805*

НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

S. V. Mishyna

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor, Department of Department of Economic and Social Sciences,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv*

O. Y. Mishyn

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor,
Department of International Business and Economic Analysis,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv*

SCIENTIFIC AND PRACTICAL BASES FOR IMPLEMENTING CONTROL OF PERSONNEL AT DOMESTIC ENTERPRISES

Уточнено сутність понять "контролінг" та "контролінг персоналу" на засадах поєднання процесного, системного, структурного, функціонального та цільового підходів. Розкрито сутність використання як окремих підходів до трактування контролінгу персоналу, так і їх поєднання. Обґрунтовано доцільність розуміння контролінгу персоналу як системи інформаційно-аналітичної підтримки процесу прийняття рішень в сфері планування, аналізу, мотивації, координації та контролю HR-процесів з метою підвищення ефективності використання персоналу. Запропоновано систематизовану багатокритеріальну класифікацію контролінгу персоналу за такими ознаками: метою здійснення; часовою ознакою; ступенем відповідності плановим завданням; просторовою ознакою, ступенем охоплення та функціональною ознакою. Обґрунтовано особливості організації контролінгу персоналу на вітчизняних підприємствах на засадах логістичного підходу. Уточнено перелік та сутність функцій контролінгу персоналу. Уточнено концептуальні засади впровадження контролінгу персоналу на українських підприємствах. Удосконалено науково-методичний підхід щодо формування системи контролінгу персоналу за рахунок виділення цільової, основних і допоміжних підсистем контролінгу; виокремлення підсистеми інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття рішень в управлінні персоналом та встановлення взаємозв'язків між виділеними підсистемами. Цільову підсистему становить визначення мети, завдань, принципів, об'єктів та суб'єктів контролінгу персоналу. Серед основних підсистем контролінгу персоналу

виділено: управління вхідними, вихідними, зовнішніми та внутрішніми інформаційними потоками, що опосередковують HR-процеси на підприємствах та в організаціях. Допоміжні підсистеми виділено за функціями контролінгу персоналу, серед яких: планування, аналіз, мотивація, координація та контроль HR-процесів. Розглянуто сутність та створено систематизований перелік вхідних, вихідних, зовнішніх та внутрішніх інформаційних потоків, що опосередковують HR-процеси на українських підприємствах. Обґрунтовано перспективи подальших наукових досліджень у даному напрямі.

The essence of the concepts of "controlling" and "controlling of personnel" is clarified on the basis of a combination of process, system, structural, functional and target approaches. The essence of the use of both individual approaches to the interpretation of personnel controlling and their combinations is explained. The expediency of understanding personnel controlling as a system of information and analytical support for the decision-making process in the field of planning, analyzing, motivating, coordinating and controlling HR processes with the aim of increasing the efficiency of personnel use is substantiated. A systematized multi-criteria classification of personnel controlling was proposed according to the following criteria: implementation goals; time indication; the degree of compliance with the planned tasks; spatial trait, extent of coverage and functional trait. The features of the organization of personnel controlling in domestic enterprises on the basis of a logistic approach are substantiated. The list and essence of the functions of controlling personnel has been clarified. The conceptual framework for the introduction of personnel controlling in Ukrainian enterprises has been clarified. The scientific and methodological approach to the formation of the personnel controlling system has been improved by distinguishing: target, main and auxiliary controlling subsystems; subsystems of information and analytical support for decision-making in personnel management; and establish the relationship between the selected subsystems. The target subsystem is the definition of goals, objectives, principles, objects and subjects of controlling the staff. Among the main subsystems of personnel controlling, there are: management of incoming, outgoing, external and internal information flows that accompany HR processes in enterprises and organizations. Auxiliary subsystems are allocated according to the functions of controlling personnel, among which are: planning, analysis, motivation, coordination and control of HR-processes. The essence of incoming, outgoing, external and internal information flows that accompany HR-processes in Ukrainian enterprises is considered and a systematic list of them is created. The prospects for further scientific research in this direction are substantiated.

Ключові слова: інформаційні потоки; контролінг; контролінг персоналу; управління персоналом; HR-процеси.

Keywords: information flows; controlling; controlling personnel; personnel management; HR-processes.

Постановка проблеми. В умовах ризику і невизначеності та динамічності зовнішнього середовища все частіше виникають проблеми з прийняттям зважених управлінських рішень. Підґрунтям для прийняття зважених рішень у будь-якій сфері діяльності, у тому числі і соціально-трудовій слугує контролінг. Питання впровадження контролінгу персоналу в діяльність вітчизняних і зарубіжних компаній є актуальним і у зв'язку з їх переходом на міжнародні стандарти якості ISO 9000:2001. Крім того, за умови розгляду контролінгу персоналу як управлінської ідеології вітчизняні і міжнародні компанії матимуть змогу підвищити ефективність управління персоналом. Це обумовлено тим, що контролінг персоналу формує інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень в соціально-трудовій сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади контролінгу розглянуто в працях таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як: Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. [1], Варфоломєєва К. О. [2], Давидович І. Є. [4], Зелікман В. Д. [6], Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Гунченко М. В. [8], Смирнова Л. Д. [14], Сухарева Л. А., Петренко С. Н. [15], Терещенко О.О. [16].

Питання контролінгу персоналу знайшли відображення у працях таких науковців, як: Гасило О. О. [3], Єронін В.А. [5], Ковальов С. В. [7], Лиходєдова О. В. [9], Митрофанова Є. О., Софієнко А. В. [10], Михайлова Г. В. [11], Олицька Т. А., Базалійська Н. П. [12], Панченко Г. С. [13], Ценклер Н. І. [17].

Проте, подальшого дослідження потребують науково-практичні засади формування дієвої системи контролінгу персоналу, яка б враховувала особливості здійснення міжнародного бізнесу.

Формулювання цілей статті. Метою даного дослідження є уточнення сутності та обґрунтування науково-практичних засад використання контролінгу персоналу в міжнародному бізнесі.

Для досягнення цієї мети було поставлено і вирішено такі завдання: розглянути підходи до визначення понять “контролінг” та “контролінг персоналу”; уточнити понятійний апарат з питань контролінгу персоналу; розглянути види контролінгу персоналу; обґрунтувати перелік та призначення функціональних складових контролінгу персоналу; обґрунтувати особливості організації контролінгу персоналу в міжнародних компаніях; розробити науково-теоретичний підхід щодо формування системи контролінгу персоналу на засадах логістичного підходу для міжнародних компаній.

Виклад основного матеріалу. В Україні не приділяється належна увага питанням контролінгу персоналу, роботодавці часто ототожнюють поняття контролю і контролінгу персоналу. Не зважаючи на те, що контроль є лише однією з функцій контролю. Визначенню сутності контролінгу персоналу має передувати аналіз підходів до визначення поняття “контролінг” (табл. 1).

Таблиця 1.
Визначення поняття “контролінг”

Автор, джерело	Визначення	Змістовна характеристика
Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. [1, с. 12]	Функціональна система планування, контролю, аналізу відхилень, координації, внутрішнього консалтингу та загального інформаційного забезпечення керівництва підприємством; це спеціальна, саморегульовальна система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і включає інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль та внутрішній консалтинг	Система управління
Варфоломєєва К. О. [2, с. 41]	Інформаційно-регулююча система менеджменту, до складу якої входять методична й інструментальна база, математико-аналітичний апарат моделювання й прогнозування для підтримки функцій менеджменту, оцінки ситуації й прийняття управлінських рішень, а також система підтримки прийняття рішень, орієнтована на сукупність можливостей підприємства й здатна адаптувати структуру системи управління підприємством до умов, що змінюються	
Гасило О. О. [3, с. 37]	Система, що покликана забезпечити інформаційно-методологічну підтримку прийняття управлінських рішень та координацію діяльності різних підрозділів і працівників підприємств для досягнення загальних цілей підприємства	
Давидович І. Є. [4, с. 9]	Спеціально сконструйована система на основі інтеграції методів планування, обліку, аналізу, нормування, контролю та управління, яка забезпечує отримання, опрацювання та узагальнення інформації про діяльність підприємства	Система управління чи функціональна система
Зелікман В. Д. [6, с. 4]	Система внутрішньофірмового оперативного управління фінансовими результатами діяльності фірми, спрямована на забезпечення досягнення її стратегічних цілей	
Терещенко О. О. [16, с.13]	Побудована на комплексі спеціальних методів та інструментів особлива функціональна система, що забезпечує менеджмент підприємства, зокрема фінансовий, базовою інформацією для прийняття управлінських рішень	
Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Гунченко М. В. [8, с. 9]	Процес, який дає можливість підприємству не тільки виявити відхилення від прийнятих і затверджених правил, процедур, законоположень, але й виявити причини цих відхилень, конкретизувати їх за ступенем причетності до посадових осіб, діяльність яких піддається перевірці	Процес управління
Смирнова Л. Д. [14, с. 6]	Технологія управління прибутком підприємства, спрямована на моніторинг тенденцій розвитку мікро- та макросередовища підприємства, виявлення резервів та удосконалення координації систем управління виробництвом із використанням нових інформаційних технологій та сучасних методів прийняття рішень	Технологія управління
Сухарева Л. А., Петренко С. Н.	Обліково-аналітична система, яка реалізує синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, яка забезпечує як	Обліково-аналітична система

[15, с. 12]	оперативне, так і стратегічне управління процесом досягнення цілей і результатів діяльності підприємства
-------------	--

Більшість вчених, а саме: Балабанова Л. В. та Стельмашено О. В. [1], Варфоломєєва К. О. [2], Давидович І. Є. [4], Зелікман В. Д. [5] розглядають контролінг як систему управління. Розгляд контролінгу як обліково-аналітичної системи (Сухарева Л. А., Петренко С. Н. [15]) є обмеженим, та і самі автори у визначенні ведуть мову про всі функції управління, а не тільки облік і аналіз. Вузьким є і трактування контролінгу лише як технології управління [14]. Терещенко О. О. [16] вважає контролінг системою забезпечення інформаційних потреб підприємства. Як на думку авторів, контролінг слід розглядати як систему управління, що забезпечує перебіг процесу планування, а також обліку, аналізу, обробки інформації з метою її використання для прийняття оптимальних управлінських рішень та контролю за їх виконанням.

В літературних джерелах щодо соціально-трудової сфери використовуються поняття “контролінг персоналу”, “кадровий контролінг”, “контролінг формування і використання людських ресурсів”, “контролінг у системі управління персоналом”, про що і свідчить табл. 2.

Таблиця 2.
Визначення поняття “контролінг персоналу”

Автор, джерело	Визначення
Єронін В. А. [5, с. 2]	Кадровий контролінг – комплексна концепція управління персоналом, що надає підтримку процесу прийняття ефективних рішень на альтернативній основі
Ковальов С. В. [7, с. 11-12]	Контролінг у системі управління персоналом організації ставить за мету підтримку планування, управління, контролю та інформаційного забезпечення всіх заходів у сфері кадрового господарства
Лиходєдова О. В. [9, с. 306]	Контролінг персоналу – це технологія управління, спрямована на розробку рекомендацій та підтримку управлінських рішень в сфері управління персоналом, спроможну забезпечити досягнення цілей підприємства на засадах підвищення гнучкості та адаптивності системи управління персоналом та вдосконалення підходів щодо планування, моніторингу, інформаційно-аналітичного забезпечення та контролю окремих процесів управління персоналом
Митрофанова Є. О., Софієнко А. В. [10, с. 32]	Кадровий контролінг у системі управління персоналом – це не просто контроль над кадрами, персоналом, за виконанням запланованих показників, а система управління, розробка чіткої системи планів (завдань), фіксація цих планів, контроль за їх виконанням, реалізацією і вжиттям заходів рекомендаційного характеру у випадку відхилень
Михайлова А. В. [11, с. 29]	Кадровий контролінг – це система інформаційно-аналітичної і методичної підтримки прийняття управлінських рішень у системі управління персоналом з метою підвищення ефективності організації
Панченко Г. С. [13, с. 36]	Контролінг формування і використання людських ресурсів – орієнтована на досягнення цілей суб’єкта управління система планування, координації, аналізу та інформаційного забезпечення процесів формування і використання людських ресурсів
Панченко Г. С. [13, с. 54]	Контролінг персоналу – це інструмент управління, що дозволяє більш ефективно реалізовувати кадрову функцію в менеджменті підприємства для досягнення оперативних і стратегічних цілей за допомогою забезпечення підтримки, координації і оптимізації як всієї системи управління людськими ресурсами, так і окремих сфер управління
Панченко Г. С. [13, с. 54]	Кадровий контролінг є інструментом управління людськими ресурсами і служить для підвищення продуктивності та гнучкості виробництва, а також для зниження витрат, пов’язаних із працівниками підприємства

Виходячи зі змісту визначень можна стверджувати, що поняття, наведені в табл. 2, є синонімами. Хоча Панченко Г. С. [13] і дає визначення понять “контролінг формування і використання людських ресурсів”, “кадровий контролінг”, “контролінг персоналу”, проте за змістом ці поняття переплітаються.

В літературних джерелах існують різні підходи до визначення поняття “контролінг персоналу”. Так Олицька Т. А. та Базалійська Н. П. [12, с. 198] виділяють ситуаційний, концептуальний, процесний, інституціональний та функціональний та підходи. Як на думку авторів, концептуальний підхід має місце щодо формулювання будь-якого поняття чи процесу. Він не відображує сутності чи змісту контролінгу персоналу, а дозволяє систематизувати загальні уявлення про контролінг персоналу. Інституціональний підхід, зазначений у джерелі [12] за сутністю, викладеною його авторами є процесним.

Ценклер Н. І. [17, с. 270] серед основних підходів щодо трактування контролінгу персоналу виділяє: системний, процесний та ситуаційний підходи.

Аналіз визначень контролінгу персоналу, наведених в табл. 2, свідчить про переважання системного підходу (табл. 3).

Таблиця 3.
Підходи до трактування поняття “контролінг персоналу”

Автор, джерело	Підходи до трактування поняття “контролінг персоналу”
Єронін В. А. [5, с. 2]	Процесний та структурний
Ковальов С. В. [7, с. 11-12]	Функціональний
Лиходєдова О. В. [9, с. 306]	Процесний
Митрофанова Є. О., Софієнко А. В. [10, с. 32]	Системний
Михайлова А. В. [11, с. 29]	Цільовий, системний, структурний
Панченко Г. С. [13, с. 36]	Цільовий, функціональний, системний, процесний

Як на нашу думку, визначення поняття “контролінг персоналу” має ґрунтуватися не тільки на переважаючому у більшості літературних джерел системному підході, а й на цільовому, функціональному, структурному та процесному підходах, сутність яких розкрита в табл. 4.

Таблиця 4.
Зміст підходів до трактування поняття “контролінг персоналу”

Підхід	Змістова характеристика підходу
Цільовий	Полягає у визначенні мети контролінгу. Тобто, контролінг персоналу розглядається як сукупність цільових настанов
Функціональний	Розуміння контролінгу персоналу як сукупності функцій, що виконуються в процесі прийняття рішень в соціально-трудовій сфері
Процесний	Трактування контролінгу персоналу як послідовності етапів здійснення контролінгових процедур
Структурний	Розгляд контролінгу персоналу в контексті інформаційно-аналітичної підтримки прийняття управлінських рішень
Системний	Контролінг персоналу розглядається як сукупність , взаємодіючих, взаємозалежних підсистем, що утворюють єдину цілісність
Комплексний (авторське визначення)	Розуміння контролінгу персоналу як функціональної системи інформаційно-аналітичної підтримки прийняття рішень у сфері планування, аналізу, координації, мотивації та контролю HR-процесів з метою підвищення ефективності використання персоналу

Визначення поняття “контролінг персоналу” доцільно формулювати на засадах комбінування різних підходів. Запропоноване авторами трактування кадрового контролінгу поєднує цільовий, функціональний, процесний та структурний підходи. Комплексний підхід до трактування контролінгу персоналу дозволяє скласти найбільш повне уявлення про контролінг персоналу і розширити сферу застосування визначення за рахунок його універсальності.

Як на думку Олицької Т. А та Базалійської Н. П. [12, с. 197 – 198], контролінг персоналу має такі особливості:

контролінг персоналу виступає однією з головних складових системи контролінгу діяльності підприємства, призначенням якої є забезпечення ефективності процесів управління персоналом (ефективності і оптимальності витрат на персонал, продуктивності праці, досягнення цілей) та стратегічної спрямованості діяльності, а отже забезпечення успішності і тривалості діяльності підприємства на ринку;

контролінг персоналу забезпечує використання соціально-орієнтованої концепції контролінгу підприємством, оскільки забезпечує збалансоване управління на основі монетарних і не фінансових показників;

контролінг персоналу за своєю сутністю є процес-орієнтованим контролінгом, оскільки орієнтований на супровідні процеси в сфері управління персоналом.

Ці особливості мають місце, проте для контролінгу персоналу в міжнародному бізнесі їх перелік, як на нашу думку, буде дещо іншим.

Визначимо особливості контролінгу персоналу в міжнародних компаніях, які слід враховувати при формулюванні класифікації контролінгу та контролінгових процедур, серед яких виділено:

розгалуженість та різноманіття інформаційних потоків, що опосередковують процес управління персоналом у міжнародних компаніях;

необхідність в узгодженні інформаційних потоків, що виникають у процесі управління персоналом в мережі філій, відділень міжнародних компаній;

доцільність налагодження обміну інформацією між філіями та відділеннями в міжнародних компаніях;

урахування тенденцій розвитку міжнародного ринку праці;

урахування особливостей міжнародного та вітчизняного законодавства з праці;

доцільність складання консолідованих планів з праці та деталізованих за філіями, відділеннями, дочірніми компаніями;

використання online-інструментів контролінгу персоналу;

застосування інструментів бюджетування витрат на персонал;

доцільність створення консолідованих інформаційних баз даних, що дозволить з урахуванням зовнішніх факторів та суміжної інформації приймати обґрунтовані управлінські рішення в соціально-трудої сфері.

Ці особливості, як на нашу думку, слід враховувати і при розробці класифікації контролінгу персоналу. В більшості літературних джерел [5, 9, 12] контролінг персоналу поділяють на: контролінг ефективності, контролінг результативності та контролінг витрат. Поширеним є і поділ контролінгу персоналу на стратегічний, оперативний і тактичний.

Проте, як на нашу думку класифікація контролінгу персоналу має будуватися за такими ознаками, як: просторова ознака, мета здійснення; часова ознака; ступінь відповідності плановим завданням; функціональна ознака; ступінь охоплення (табл. 5).

Така класифікація контролінгу персоналу, на відміну від існуючих, є багатокритеріальною і має універсальний характер, що дозволяє розширити сферу її застосування.

Таблиця 5.
Багатокритеріальна класифікація контролінгу персоналу

Ознака класифікації	Вид контролінгу	Характеристика
Просторова ознака	Внутрішньофірмовий	Здійснюється в межах окремої філії, відділення
	Консолідований	Здійснюється в усіх філіях, відділеннях, дочірніх підприємствах міжнародної компанії
Мета здійснення	Контролінг ефективності	Здійснюється з метою оцінки ефективності прийнятих рішень в системі управління персоналом
	Контролінг результативності	Має за мету здійснення оцінки впливу управлінських рішень та кадрових заходів на основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства
	Контролінг витрат	Здійснюється з метою контролю ефективності витрат на персонал
Ступінь відповідності плановим завданням	Плановий	Здійснюється у встановлені терміни за задалегідь встановленою програмою
	Позаплановий	Здійснюється у випадку виникнення проблемних ситуацій та необхідності прийняття складних управлінських рішень
Часова ознака	Стратегічний	Спрямований виключно на довгострокову перспективу
	Оперативний	Охоплює короткострокову перспективу
	Тактичний	Спрямований на ефективне вирішення поточних завдань та прийняття рішень
Ступінь охоплення	Тематичний	Здійснюється лише щодо окремих функціональних сфер управління персоналом
	Вибірковий	Здійснюється в системі управління персоналом лише деяких філій, відділень фірм
	Суцільний	Здійснюється в рамках всієї компанії щодо всіх функцій з управління персоналом
Функціональна ознака	Контролінг підбору, відбору й адаптації	Здійснюється з метою контролю та підвищення ефективності виконання функцій з управління персоналом
	Контролінг мотивації	
	Контролінг оцінки персоналу	
	Контролінг розвитку персоналу	
	Контролінг управління діловою кар'єрою	
	Контролінг вивільнення персоналу	

(авторська розробка)

Запропонована класифікація контролінгу персоналу враховує особливості міжнародного бізнес-середовища та специфіку HR-процесів.

З метою підвищення ефективності управління персоналом доцільним є формування системи контролінгу персоналу.

Цьому процесу повинно передувати уточнення понятійного апарату, а саме, таких понять як “контролінг”, “персонал”, “контролінг персоналу”, “система”, “система контролінгу персоналу”.

Понятійний апарат, що використовується в рамках формування системи контролінгу персоналу, наведено на рис. 1.



Рис. 1. Понятійний апарат з питань формування системи контролінгу персоналу

Процес контролінгу персоналу – це послідовність дій, які мають бути здійснені для забезпечення інформаційно-аналітичної підтримки прийняття рішень у сфері планування, аналізу, координації, мотивації та контролю HR-процесів з метою підвищення ефективності використання персоналу.

Цей процес має бути організований на основі науково-обґрунтованого концептуального підходу.

Концептуальні засади впровадження контролінгу персоналу на засадах логістичного підходу наведено на рис. 2.

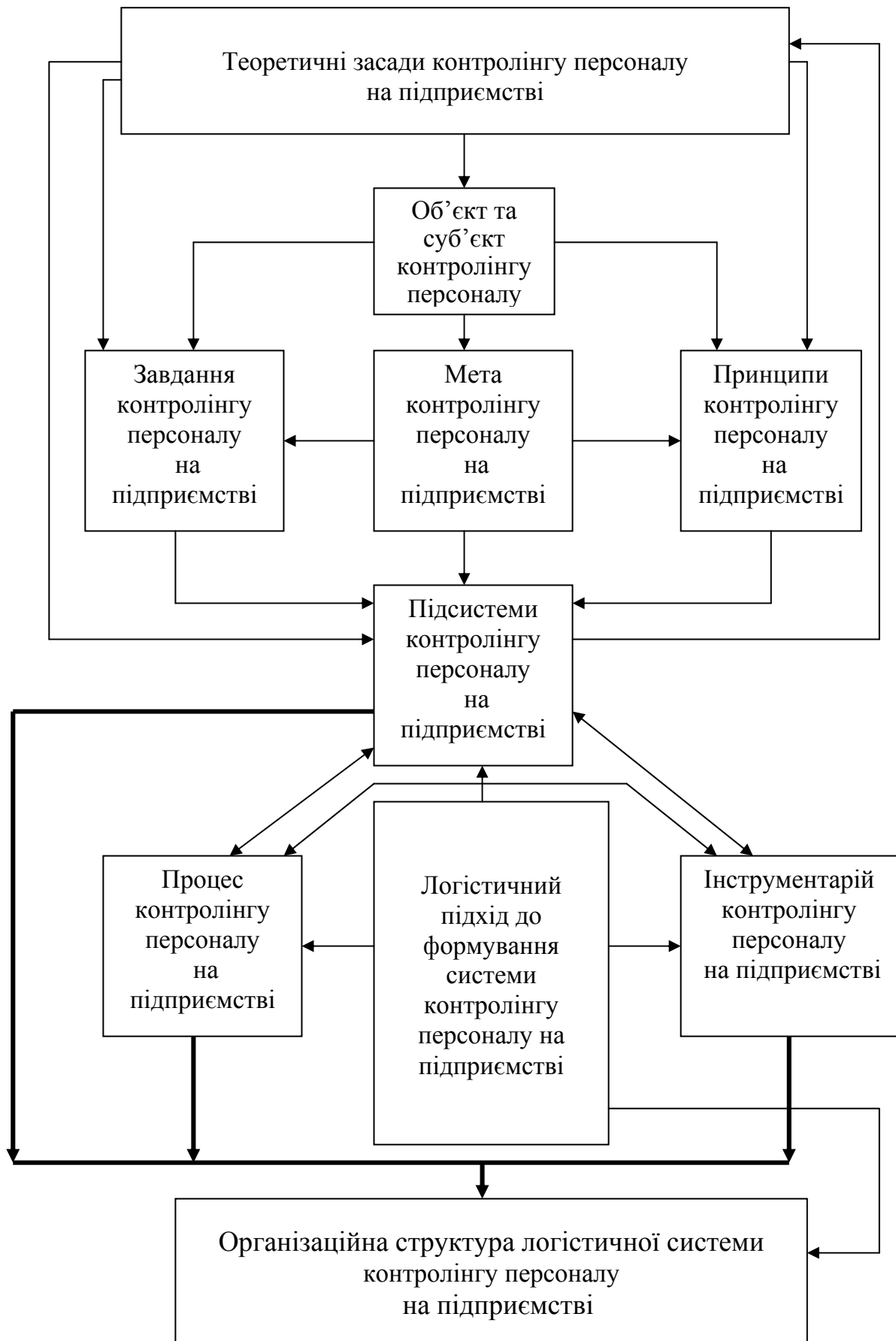


Рис. 2. Концептуальні засади впровадження контролінгу персоналу на засадах логістичного підходу

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

Суб'єктом управління – працівники служби контролінгу (за наявності) або служби управління персоналом. Завдання контролінгу персоналу полягають у:

- 1) підвищенні ефективності використання персоналу;
- 2) підготовці альтернативних варіантів кадрових рішень;
- 3) формуванні інформаційно-аналітичного забезпечення контролінгу персоналу;
- 4) управлінні інформаційними потоками, що опосередковують HR-процеси на підприємстві;
- 5) плануванні трудових показників та контролі за виконанням планових завдань;
- 6) виконанні функцій контролю та бюджетування витрат на персонал на підприємстві.

Контролінг персоналу, як на нашу думку, слід здійснювати на засадах таких принципів:

- 1) безперервності. Контролінг персоналу повинен здійснюватися на постійній основі, аби персонал не втрачав відчуття контролю з боку керівництва, плановості в управлінні персоналом;
- 2) осмисленості. Будь-які контролінгові процедури з боку керівництва повинні бути цілеспрямованими і здійснюватися відповідно до пріоритетних цілей управління персоналом;
- 3) оперативності. Контролінг персоналу повинен здійснюватися своєчасно, аби не допускати непродуктивних та позапланових витрат на персонал;
- 4) маневреності. Доцільною є оптимізація та узгодження інформаційних потоків, необхідних для прийняття зважених управлінських рішень в системі менеджменту персоналу;
- 5) ефективності. Економічні вигоди від впровадження контролінгу персоналу на підприємстві повинні перевищувати витрати на здійснення контролінгових процедур;
- 6) науковості. Контролінг персоналу має здійснюватися на засадах науково-обґрунтованих підходів, методів, методологій;
- 7) об'єктивності. Принцип передбачає врахування всіх позитивних і негативних аспектів, наслідків прийняття тих чи інших рішень в системі управління персоналом;
- 8) зворотного зв'язку, який полягає в здійсненні постійного контролю за перебігом процесу управління персоналом і обмін інформацією між керованою і керуючою підсистемами;
- 9) професіоналізму. Передбачає наявність спеціальної підготовки персоналу, що здійснює контролінгові процедури;
- 10) багатоваріантності. Полягає в розробці альтернативних варіантів прийняття рішень в системі управління персоналом.
- 11) незалежності. Означає професійну, фінансову, психологічну незалежність суб'єктів контролінгу персоналу.

Процес формування системи контролінгу персоналу, як на нашу думку, має включати такі етапи:

- 1) визначення мети та завдань контролінгу персоналу;
- 2) ідентифікація об'єктів та суб'єктів контролінгу персоналу на підприємстві;
- 3) обґрунтування принципів контролінгу персоналу;
- 4) обґрунтування доцільності та теоретичних засад застосування логістичного підходу в системі контролінгу персоналу;
- 6) визначення переліку інформаційних потоків, що є об'єктами контролінгу персоналу;
- 7) побудова організаційної структури логістичної системи контролінгу персоналу з виділенням основних і допоміжних підсистем;
- 8) формування інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття рішень в системі менеджменту персоналу;

Формуванню системи контролінгу персоналу повинно передувати обґрунтування теоретичних засад логістичного підходу.

Як на нашу думку, концептуальними засадами застосування логістичного підходу в системі контролінгу персоналу є:

- 1) спрямованість контролінгу персоналу на встановлення взаємодії інформаційних потоків з кадровими і фінансовими;
- 2) оптимізація та опрацювання інформаційних потоків в системі контролінгу персоналу;
- 3) побудова оптимальної траєкторії переміщення внутрішніх інформаційних потоків на підприємстві;
- 4) створення можливості для конструктивної міжфункціональної взаємодії кадрових потоків на різних рівнях управління;
- 5) організація руху інформаційних потоків, що опосередковують HR-процеси;
- 6) вибір і застосування оптимальних логістичних інструментів управління різними видами інформаційних потоків.

Інформаційні потоки, як на нашу думку слід розглядати в контексті функцій контролінгу персоналу.

Як на нашу думку, контролінг персоналу має виконувати такі функції, як:

- планування, тобто встановлення планових значень трудових показників, підготовка плану з праці;
- аналіз, що полягає у всебічній оцінці трудових показників, діагностиці їх динаміки та виявленні резервів покращення;

мотивація, що полягає у встановленні та застосуванні стимулів щодо прийняття обґрунтованих кадрових рішень;
 координація, що полягає в узгодженні різних інформаційних потоків, що опосередковують процес прийняття кадрових рішень;
 контроль, що полягає в перевірці дотримання планових значень показників з праці.

Розглянемо характеристику інформаційних потоків різних видів: вхідних, вихідних, внутрішніх та зовнішніх (табл. 6).

Таблиця 6.
Види інформаційних потоків, що підлягають опрацюванню в системі контролінгу персоналу на підприємстві

Вид інформаційних потоків	Характеристика інформації, що підлягає обробці
Зовнішні	Рівень зайнятості, безробіття, економічної активності населення
	Динаміка заробітної плати в Україні, за регіонами, видами діяльності
	Кількість вакансій за професіями, показники руху персоналу
	Показники з праці конкурентів та підприємств тієї ж галузі
Вхідні	Інформація про кандидатів на вакантні посади
Внутрішні	Інформація про потребу в персоналі певної кваліфікації
	Показники плану з праці
	Показники оцінки персоналу та стимулювання праці
	Поточні значення показників з праці
	Резерви підвищення ефективності використання персоналу
	Інформація за альтернативними варіантами прийняття рішень в системі управління персоналом
	Інформація про стан системи управління персоналом на підприємстві
	Результати контролю виконання планових показників
Вихідні	Інформація, що міститься в звітності з праці
	Інформація для служби зайнятості щодо наявних вакансій на підприємстві
	Інформація про вивільнений персонал
	Інформація щодо витрат на оплату праці в фінансовій звітності

Як на думку авторів, систему контролінгу персоналу слід формувати в контексті видів інформаційних потоків, що опосередковують HR-процеси та функцій контролінгу персоналу.

В основі формування логістичної системи лежить визначення складу підсистем контролінгу персоналу. Як на нашу думку, доцільним є виділення цільової, основних і допоміжних підсистем.

Цільова підсистема призначена для визначення мети, завдань, об'єктів, суб'єктів та принципів контролінгу персоналу.

Серед основних підсистем контролінгу персоналу виділено підсистеми управління вхідними, внутрішніми, вихідними та зовнішніми інформаційними потоками.

В якості допоміжних підсистем контролінгу персоналу виділено: підсистеми: планування, аналізу, мотивації, координації та контролю. Допоміжні підсистеми контролінгу персоналу дозволяють забезпечити виконання всіх функцій управління персоналом. Основні підсистеми контролінгу персоналу дозволяють опрацьовувати інформацію в процесі виконання функцій з управління персоналом і готувати альтернативні варіанти прийняття рішень в системі управління персоналом. В окрему підсистему виділено інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття рішень в управлінні персоналом.

Організаційна структура системи контролінгу персоналу, розроблена авторами на засадах логістичного підходу, наведена на рис. 3.

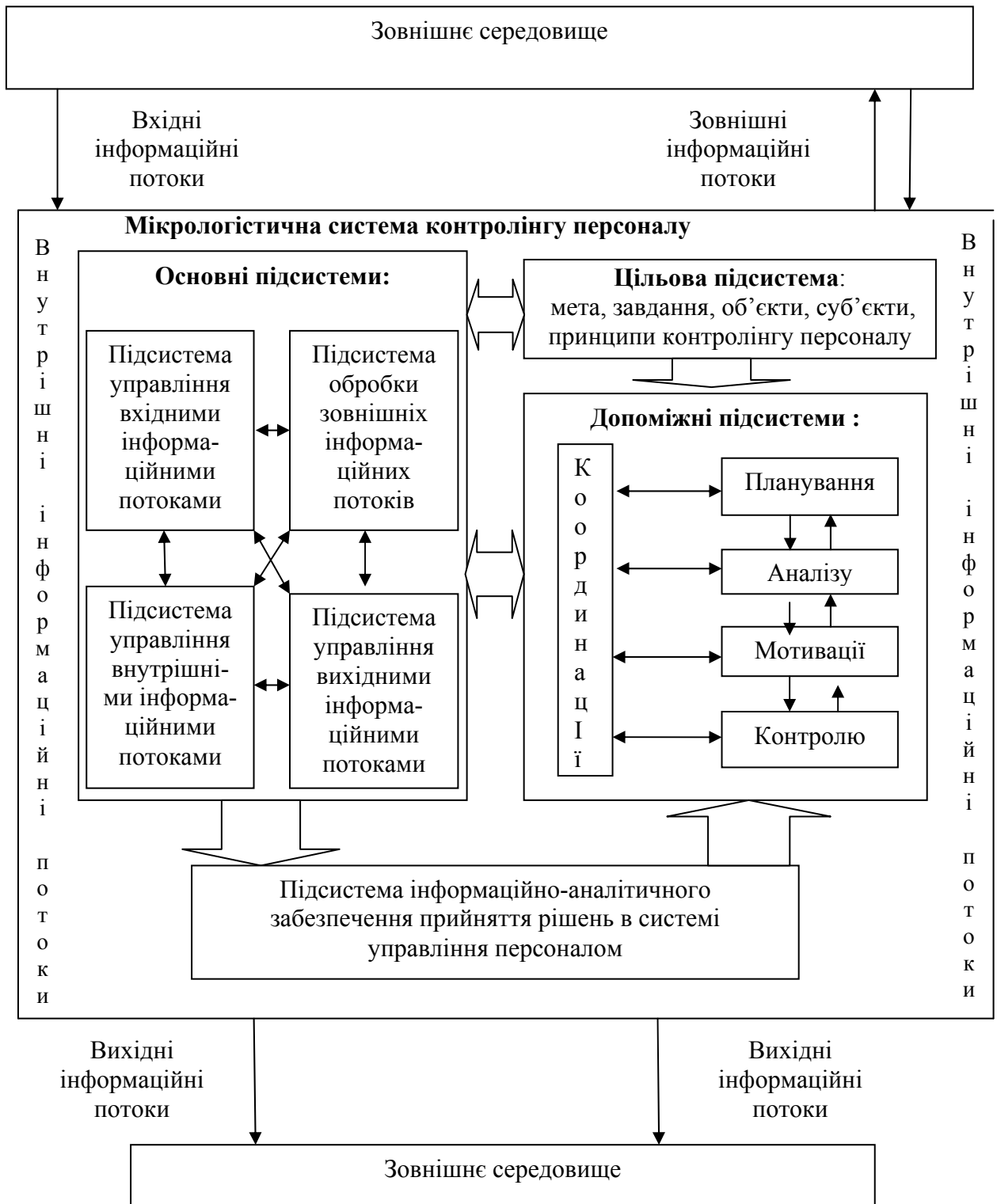


Рис. 3. Організаційна структура системи контролінгу персоналу
(авторська розробка)

Таким чином, на відміну від існуючих, запропонована структура системи контролінгу персоналу сформована на засадах логістичного підходу і має універсальний характер, що дозволяє її застосовувати її на підприємствах, установах і організаціях будь-яких галузей виробництва і послуг.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень. Таким чином, науковою новизною даного дослідження є:

1) уточнення багатокритеріальної класифікації контролінгу персоналу за рахунок систематизації видів контролінгу за такими ознаками: метою здійснення; часовою ознакою; ступенем відповідності плановим

завданням; просторовою ознакою, ступенем охоплення та функціональною ознакою. Класифікація має універсальний характер і може бути застосована на будь-яких підприємствах, в організаціях та установах;

2) удосконалення науково-методичного підходу щодо формування системи контролінгу персоналу на засадах логістичного підходу за рахунок виділення цільової, основних і допоміжних підсистем та підсистеми інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття рішень в системі управління персоналом із встановленням системи взаємозв'язків між ними.

Перспектива подальших наукових досліджень у даному напрямі полягає в розробці методичного забезпечення оцінки ефективності функціонування системи контролінгу персоналу на підприємстві.

Список літератури.

1. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 238 с.
2. Варфоломєєва К. О. Сутність і значення інформаційного потенціалу контролінгу в системі управління підприємством / К. О. Варфоломєєва // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 3 (53). – С. 40–42.
3. Гасило О. О. Контролінг управління персоналом підприємств / О. О. Гасило // Торгівля і ринок України : Тем. зб. наук. праць з проблем торгівлі і громадського харчування. Вип. 25. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. Т. 1. – С. 369-374.
4. Давидович І. Є. Контролінг : [навч. посібн.] / І. Є. Давидович. – Київ : Центр учбової літератури, 2008. – 552 с.
5. Еронин В. А. Комплексная система диагностического анализа в управлении персоналом организации [Электронный ресурс] / В. А. Еронин // Электронные публикации. – ВГУ. – 2007. – № 18. – Ч.2. – Режим доступа: <http://journal.vlsu.ru/index.php?id=735> 5.
6. Зелікман В. Д. Контролінг : конспект лекцій / В. Д. Зелікман. – Дніпропетровськ : НМетАУ, 2008. – 45 с.
7. Ковалев С. В. Система контроллинга персонала промышленной организации / С. В. Ковалев. – Москва : КНОРУС, 2010. – 264 с.
8. Контролінг для менеджерів : навч. посібн. / І. А. Маркіна, О. М. Таран-Лала, М. В. Гунченко та ін. – Київ : Центр учбової літератури, 2013. – 304 с.
9. Лиходєдова О. В. Контролінг персоналу: сутність та особливості на сучасному етапі / О. В. Лиходєдова. – Економічний аналіз. – 2010. – Вип. 7. – С. 304 – 306.
10. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: учеб.-практ. пос. /Е.А. Митрофанова, А. В. Софиенко; под ред. А. Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2013. – 80 с.
11. Михайлова А. В. Развитие кадрового контроллинга в системе управления персоналом организации: дис. канд. экон. наук : 08.00.05 / А. В. Михайлова. – Москва: Б. и., 2006. – 252 с.
12. Олицька Т. А. Методологічні особливості контролінгу персоналу в організації / Т. А. Олицька, Н. П. Базалійська // Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. – 2013. – Т. 18. – Вип. 4/2. – С. 196 – 199.
13. Панченко Г. С. Контролінг формування та використання людських ресурсів: дис. канд. экон. наук : 08.00.07 / Г. С. Панченко – Донецьк: Б. в., 2008. – 214 с.
14. Смирнова Л. Д. Механізм гнучкого контролінгу в управлінні виробничо-господарськими системами : автореф. дис. канд. экон. наук : спец. 08.02.03 “Організація управління, планування і регулювання економіки” / Л. Д. Смирнова. – Донецьк: Б. в., 2003. – 16 с.
15. Сухарева Л.А. Контроллинг – основа управления бизнесом / Л.А. Сухарева, С.Н. Петренко. – Київ : Эльга, Ника-Центр, 2002. – 208 с.
16. Терещенко О.О. Концепція фінансового контролінгу в Україні / О.О. Терещенко// Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. спец. вип., присвяч. Міжнар. наук.-практ. конф. «Контролінг у бізнесі: теорія і практика». – Київ : КНТЕУ, 2008. – С.12–18.
17. Ценклер Н. І. Методичні підходи до формування моделі кадрового контролінгу // Науковий вісник Ужгородського університету. –2015. – Вип. 1 (45). – Т. 2. – С. 269 – 272.
18. ISO 9000: 2001 «Державний стандарт України «Системи управління якістю. Основні положення та словник». – К.: Держстандарт України, 2001. – 27 с.

References.

1. Balabanova, L. V. and Stel'mashenko, O. V. (2010) *Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh rynkovoї ekonomiky : monohrafiia* [Strategic personnel management in a market economy: monograph], DonNUET, Donetsk, Ukraine.
2. Varfolomeieva, K. O. (2010) “The essence and significance of information controlling power in the enterprise management system”, *Visnyk ZhDTU*, no. 3 (53), pp. 40–42.
3. Hasylo, O. O. (2008) “Controlling the personnel management staff”, *Torhivlia i rynek Ukrainy : Tem. zb. nauk. prats' z problem torhivli i hromads'koho kharchuvannia*, vol. 25, T. 1., pp. 369 – 374.
4. Davydovych, I. Ye. (2008) *Kontrolinh* [Controlling], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
5. Eronin, V. A. (2007) “Complete system diagnostic analysis of the management staff of the organization”, *Jelektronnye publikacii. VGU*, [Online] no. 18, T.2, available at: <http://journal.vlsu.ru/index.php?id=735> 5 (Accessed 4 Aug 2019).

6. Zelikman, V. D. (2008) *Kontrolinh* [Controlling], NMetAU, Dnipropetrovs'k, Ukraine.
7. Kovalev, S. V. (2010) *Sistema kontrollinga personala promyshlennoj organizacii* [System controlling personnel industrial organization], KNORUS, Moscow, Russia.
8. Markina, I. A., Taran-Lala, O. M. and Hunchenko, M. V. (2013) *Kontrolinh dlia menedzheriv* [Controlling for Managers], Tsentri uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
9. Lykhodiedova, O. V. (2010) "Controlling personnel: the nature and characteristics at the present stage", *Ekonomichnyj analiz*, vol. 7, pp. 304 – 306.
10. Mitrofanova, E. A. and Sofienko, A. V. (2013) *Upravlenie personalom: teorija i praktika. Audit, kontrolling i oценка rashodov na personal* [Human Resource Management: Theory and Practice. Audit, controlling and personnel costs assessment], Prospekt, Moscow, Russia.
11. Mykhajlova, H. V. (2006) "Development of personnel controlling in the personnel management system of the organization", Abstract of Ph.D. dissertation, Economics and national economy management (by branches and fields of activity), Moscow, Russia.
12. Olyts'ka, T. A. and Bazalijs'ka, N. P. (2003) "Methodological features controlling personnel in the organization, *Visnyk ONU imeni I. I. Mechnykova*, vol. 4/2, T. 18, pp.196 – 199.
13. Panchenko H. S. (2008) "Controlling the formation and use of human resources", Abstract of Ph.D. dissertation, Demography, labor economics, social economics and politics, Donetsk National University, Donetsk, Ukraine.
14. Smyrnova, L. D. (2003) "The mechanism of flexible controlling in the management of production and economic systems", Ph.D. Thesis, Organization management, planning and economic regulation, Donetsk National University, Donetsk, Ukraine.
15. Suhareva, L.A. and Petrenko, S. N. (2002) *Kontrolling – osnova upravlennja biznesom* [Controlling – the basis of business management], Jel'ga, Nika-Centr, Kyiv, Ukraine.
16. Tereschenko, O. O. (2008) "Concept of financial controlling in Ukraine", *Zbirka dopovidej "Formuvannia rynkovoї ekonomiky" na Mizhnarodnij naukovo-praktychnij konferentsii* [Formation of a market economy], *Mizhnarnarodna naukovo-praktychna konferentsiia "Kontrolinh u biznesi: teoriia i praktyka"* [International scientific and practical conference "Controlling in business: theory and practice"], Kiev National University of Trade and Economics, Ukraine, pp. 12 – 18.
17. Tsenkler, N. I. (2015) "Methodological approaches to the formation of a model cadre controlling", *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho universytetu*, vol. 1 (45), T. 2, pp. 269 – 272.
18. State Standard of Ukraine (2001) "ISO 9000: 2001 "Systemy upravlinnia yakistiu. Osnovni polozhennia ta slovnyk" [ISO 9000: 2001 "Quality Management Systems. The main provisions and vocabulary"], Derzhstandart, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 03.10.2019 р.