

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
Природничо-економічний факультет
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Контролінг персоналу як інструмент ефективного управління підприємством»

Виконала: здобувачка другого (магістерського)
рівня вищої освіти групи Mg1-M23
спеціальності 073 Менеджмент
за освітньо-професійною програмою
Управління персоналом та економіка праці
Балафіна Марія Ігорівна

Керівник : к.е.н., доцент Лаврук О.С.

Рецензент : к.е.н., доцент Ткачук В.В.

Кам'янець-Подільський, 2024 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛІНГУ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1. Сутність та особливості контролінгу персоналу на сучасному етапі....	6
1.2. Контролінг як інструмент ефективного управління персоналом.....	15
1.3. Методи та підходи до впровадження контролінгу в управлінні персоналом.....	22
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ЗАСТОСУВАННЯ КОНТРОЛІНГУ ПЕРСОНАЛУ В ПІДПРИЄМСТВІ	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	29
2.2. Особливості управління персоналом на підприємстві.....	36
2.3. Застосування контролінгу персоналу на підприємстві.....	54
Висновки до розділу 2.....	60
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНТРОЛІНГУ ПЕРСОНАЛУ В ПІДПРИЄМСТВІ	61
3.1. Напрями вдосконалення системи управління персоналом.....	61
3.2. Перспективи розвитку системи контролінгу персоналу у підприємстві	69
Висновки до розділу 3.....	84
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89
ДОДАТКИ	94

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується швидкими змінами та високою конкурентністю, ефективне управління персоналом стає критично важливим для досягнення стратегічних цілей підприємства. Контролінг персоналу, як одна з основних функцій управління, відіграє ключову роль у забезпеченні продуктивності та ефективності роботи організації. Він включає в себе систематичний моніторинг, оцінку та аналіз діяльності співробітників, що дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони команди, оптимізувати робочі процеси та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Контролінг персоналу є системою інформаційних, аналітичних та управлінських процесів, спрямованих на забезпечення оптимального використання трудових ресурсів підприємства. Він дозволяє організаціям оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, адаптуватися до нових викликів та забезпечувати високий рівень ефективності роботи. Впровадження контролінгу в управлінську практику відкриває нові можливості для підвищення продуктивності, зниження витрат та формування позитивного іміджу компанії.

Актуальність теми зумовлена багатьма чинниками, які відображають сучасні тенденції в управлінні підприємствами. У контексті глобалізації, інноваційних технологій і стрімких змін на ринку праці, організації стикаються з необхідністю забезпечення конкурентоспроможності та адаптації до нових умов. Одним із ключових аспектів, що впливають на успішність бізнесу, є ефективне управління людськими ресурсами, яке передбачає не лише залучення кваліфікованих спеціалістів, а й їхню постійну оцінку, розвиток та мотивацію.

Контролінг персоналу, як система управлінських заходів, має важливе значення для забезпечення цілеспрямованої діяльності працівників та підвищення їхньої продуктивності. Він дозволяє здійснювати постійний моніторинг результатів праці, ідентифікувати проблемні зони та вживати

необхідні заходи для їх усунення. У зв'язку з цим, контролінг персоналу виступає не лише як інструмент контролю, а й як ефективний механізм підтримки стратегічного управління.

В умовах економічної нестабільності та зростання конкуренції, підприємства змушені шукати нові способи підвищення ефективності своєї діяльності. Впровадження контролінгу персоналу дозволяє організаціям знижувати витрати, покращувати якість роботи та забезпечувати стійкий розвиток. Усе це робить тему дослідження контролінгу персоналу надзвичайно актуальною та важливою для теорії і практики управління підприємствами.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей здійснення контролінгу персоналу на підприємствах.

Завдання кваліфікаційної роботи:

- дослідити сутність та особливості контролінгу персоналу на сучасному етапі;
- охарактеризувати контролінг як інструмент ефективного управління персоналом;
- проаналізувати методи та підходи до впровадження контролінгу в управлінні персоналом;
- дослідити особливості управління персоналом на підприємстві ТОВ «КНАУФ ГПС КИЇВ»;
- оцінити особливості застосування контролінгу персоналу на підприємстві ТОВ «КНАУФ ГПС КИЇВ»;
- дослідити напрями вдосконалення системи управління персоналом;
- запропонувати перспективи розвитку системи контролінгу персоналу у підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес контролінгу персоналу на підприємствах.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади розвитку контролінгу персоналу на ТОВ «КНАУФ ГПС КИЇВ».

Методи дослідження: у процесі дослідження використовувалися методи конкретного й абстрактного – для вивчення принципів, механізмів та інструментів фінансового стану, математичні та графічні методи – для аналізу

фінансового стану підприємства; методи синтезу, аналізу та узагальнення – для формування шляхів покращення напрямів фінансового стану підприємства.

Практичне значення дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо впровадження системи контролінгу персоналу, які можуть бути корисними для підприємств різних галузей та масштабів. В результаті дослідження буде запропоновано ефективні інструменти для аналізу та контролю діяльності працівників, що дозволить керівникам підприємств підвищити продуктивність персоналу, оптимізувати витрати на управління людськими ресурсами та покращити загальні результати діяльності компанії. Застосування методів контролінгу персоналу сприятиме більш раціональному використанню трудових ресурсів, зниженню ризиків, пов'язаних із людським фактором, та підвищенню мотивації працівників. Це допоможе підприємствам не лише реагувати на поточні виклики, але й забезпечити довгострокову стабільність та конкурентоспроможність на ринку.

Апробація результатів дослідження. Положення основних результатів та їх практичне застосування обговорювалися на:

- науковій конференції студентів і магістрантів за підсумками НДР у 2023-2024 навчальному році Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка 9-10 квітня 2024 р.;
- I Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Інноваційний потенціал сучасної освіти та науки» м. Кам'янець-Подільський, 25 квітня 2024 року.

Публікації. За темою дослідження опубліковано дві тези доповіді «Особливості контролінгу персоналу в системі управління підприємством», «Застосування цифрових інструментів при реалізації контролінгу».

Обсяг та структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Графічний матеріал: таблиці - 24, рисунки - 9. Кількість використаних джерел - 51, кількість додатків - 9.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило зробити наступні висновки:

1. Контролінг персоналу відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного управління людськими ресурсами в організації. Він дозволяє підтримувати відповідність діяльності персоналу стратегічним цілям компанії та досягати успіху на ринку через оптимальне використання та розвиток персоналу. Контролінг персоналу передбачає систематичне проведення моніторингу, аналізу та оптимізації управління персоналом. Це означає використання різноманітних інструментів та методів для виявлення проблем, їх вирішення та підвищення ефективності діяльності персоналу.

Контролінг персоналу вимагає активної взаємодії з іншими відділами та підрозділами компанії. Це сприяє забезпеченню відповідності діяльності персоналу загальним цілям бізнесу та забезпечує координацію дій між різними функціональними областями. Контролінг персоналу допомагає розробити та впровадити стратегічні плани управління персоналом, що відповідають стратегічним цілям компанії. Це включає в себе планування кадрових потреб, розвитку програм навчання та розвитку, а також стратегій мотивації працівників. Контролінг персоналу сприяє розвитку та збереженню цінних кадрів шляхом виявлення та задоволення їхніх потреб та очікувань, а також розвитку їхніх навичок та компетенцій. Контролінг персоналу є важливим інструментом для забезпечення ефективного управління персоналом та досягнення стратегічних цілей компанії через оптимальне використання та розвиток людських ресурсів. Його впровадження допомагає підтримувати сталість та конкурентоспроможність організації на ринку.

2. Об'єкт дослідження - ТОВ «КНАУФ Гіпс Київ». Компанія стрімко розвивається та розширює виробничі потужності та асортимент продукції, включаючи виробництво гіпсових сумішей, пазогребневих плит, металевих профілів та інших будівельних матеріалів. У 2022 році спостерігалось значне зниження чистого доходу від реалізації, валового прибутку та фінансових результатів від операційної діяльності, що вказує на негативний вплив зовнішніх економічних факторів, зокрема воєнних дій та економічної

нестабільності. Проте, у 2023 році підприємство змогло відновити та навіть перевищити попередні показники, що свідчить про успішну адаптацію до складних умов та ефективне управління ресурсами. ТОВ «КНАУФ ГПС Київ» у період 2021-2023 років демонструвало динамічну фінансово-економічну діяльність, що відзначалася значними коливаннями в ключових показниках через зовнішні фактори, зокрема впливом повномасштабної війни росії проти України. Виручка від реалізації знизилася у 2022 році на 38,58% порівняно з 2021 роком, але в 2023 році повернулася до майже передвоєнного рівня, що свідчить про здатність підприємства адаптуватися до складних економічних умов. Валовий прибуток за цей період також показав тенденцію до відновлення, зросли на 44,68% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Це вказує на підвищення маржі прибутку та ефективність виробництва. Проте, фінансові результати від операційної діяльності свідчать про значне покращення у 2023 році, що є показником ефективної адаптації підприємства до нових викликів.

3. Організаційна структура ТОВ «КНАУФ ГПС Київ» являє собою багаторівневу ієрархічну систему управління, що включає кілька основних функціональних підрозділів, кожен з яких виконує специфічні завдання, необхідні для ефективної роботи підприємства. На чолі структури знаходиться Генеральний директор, який здійснює загальне керівництво та координацію діяльності всіх підрозділів. Упродовж 2021-2023 рр. спостерігаємо зростання чисельності персоналу у ТОВ «КНАУФ ГПС Київ» протягом трьох років. Це зростання свідчить про розвиток компанії, розширення її діяльності або збільшення обсягів виробництва. Також воно пов'язане зі змінами в стратегії бізнесу, впровадженням нових проектів чи інших факторів, що вимагають додаткового персоналу. Зростання чисельності персоналу відображає збільшення потреб у спеціалізованій робочій силі для забезпечення ефективного функціонування компанії.

4. Аналіз виявив, що контролінг персоналу на ТОВ «КНАУФ ГПС Київ» представляє собою комплексну систему, спрямовану на оптимізацію використання трудових ресурсів, підвищення продуктивності праці та забезпечення фінансової ефективності. Виявлені проблемні аспекти, такі як зниження продуктивності праці та високі витрати на персонал у деяких

підрозділах, свідчать про необхідність додаткових заходів для підвищення ефективності управління персоналом. Проте, система контролінгу персоналу на підприємстві має значний потенціал для розвитку та удосконалення. Впровадження сучасних технологій, підвищення кваліфікації працівників, розробка ефективних мотиваційних програм та адаптація до змін у зовнішньому середовищі сприятимуть підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства. Таким чином, можна зробити висновок, що контролінг персоналу на ТОВ «КНАУФ ГПС Київ» є важливим інструментом для забезпечення сталого розвитку підприємства. Використання даних аналізу для виявлення сильних сторін та можливостей для розвитку дозволить підприємству успішно адаптуватися до нових умов та забезпечити високий рівень ефективності управління трудовими ресурсами.

5. Для вдосконалення процесу управління персоналом було розроблено структура відділу управління персоналом, котра може не тільки досягти збільшення функцій співробітників відділу управління персоналом, але й повністю відокремити один напрямок кадрової роботи від іншого та залучити фахівців за певним напрямком, що не тільки істотно дозволить удосконалити систему управління персоналом підприємства. Система управління також значно підвищить ефективність всієї діяльності ТОВ «КНАУФ ГПС Київ». Зрештою, всі зусилля співробітників цього підрозділу спрямовані на безумовне досягнення цілей компанії.

6. Вдосконалення системи контролінгу персоналу на підприємстві ТОВ «КНАУФ ГПС Київ» сприятиме покращенню якості управління людськими ресурсами, підвищенню продуктивності працівників та зниженню витрат на персонал. Впровадження сучасних технологій, покращення системи зворотного зв'язку та розробка ефективних показників продуктивності дозволить підприємству залишатися конкурентоспроможним та досягати стратегічних цілей на ринку будівельних матеріалів.

7. Рекомендовано запровадити цифрову модель документообігу, керованого персоналом, яка має високу економічну вигоду та виправдовує інвестиції. Зокрема, аналіз таких ключових показників, як чиста теперішня вартість (NPV), внутрішня норма прибутку (IRR), рентабельність інвестицій

(ROI) і період окупності, свідчить про позитивну економічну віддачу від проекту.

8. Позитивне значення NPV вказує на те, що очікуються додаткові прибутки. Висока внутрішня норма прибутку (IRR) підтверджує, що проект перевищує встановлену ставку дисконтування, тоді як ROI свідчить про високий рівень прибутковості. Крім того, термін окупності проекту коливається від 1,9 до 6,7 років, що є прийнятним для проектів подібного розміру, що свідчить про можливість більш швидкого повернення інвестицій.

Враховуючи показники та можливості вдосконалення процесів, проект цифровізації документообігу підприємства ТОВ «КНАУФ ГПС Київ» є економічно доцільним і його реалізація сприятиме вдосконаленню процесів управління та забезпеченню сталого розвитку компанії в умовах дедалі більшої конкуренції. і динамічний ринок.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєва Т.І. Удосконалення управління персоналом на підприємстві. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №34. с. 253 – 255.
2. Базалійська Н. П. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом. *Молодий вчений*. 2014. № 6(1). с. 73-75.
3. Балафіна М. Особливості контролінгу персоналу в системі управління підприємством. *Збірник наукових праць студентів та магістрантів Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка*. [Електронний ресурс]. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2024. Випуск 18. С. 120-122. URI: <http://elar.kpnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/8110> (дата звернення: 01.12.2024)
4. Балафіна М. Застосування цифрових інструментів при реалізації контролінгу. *Інноваційний потенціал сучасної освіти та науки: зб. матеріалів I Міжнародної наук.-практ.інтернет-конф.*, (25 квітня 2024 року. Кам'янець-Подільський). Кам'янець-Подільський Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», 2024. С.8-11. URI: <http://188.190.43.194:7980/jspui/handle/123456789/13273> (дата звернення: 01.12.2024)
5. Бойчик І. М. Економіка підприємства : навч. посіб. К. Атіка, 2018. 543 с.
6. Варфоломєєва К. О. Сутність і значення інформаційного потенціалу контролінгу в системі управління підприємством. *Вісник ЖДТУ*. 2010. № 3 (53). С. 40–42.
7. Вовк О.М., Сімкова Т.О. Потенціал і розвиток підприємства: методичні рекомендації до практичних занять та виконання домашнього завдання для студентів спеціальності 6.030504 «Економіка підприємства». 2014. 248 с.
8. Виноградський М. Д. Управління персоналом. навч. посібник. К. Центр учбової літератури, 2019. 502 с.

9. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка : всеукр. наук.-виробн. журн.* Тернопіль : ІКСГП НААН, 2013. № 6 (44). С. 194–198
10. Гасило О. О. Контролінг управління персоналом підприємств. Торгівля і ринок України : *Тем. зб. наук. праць з проблем торгівлі і громадського харчування*. Вип. 25. Донецьк : ДонНУЕТ, 2018. Т. 1. С. 369-374.
11. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Х.Інжек, 2021. 276 с.
12. Грицаєнко Г. І., Грицаєнко М. І. Аналіз господарської діяльності : навчальний посібник. Мелітополь. Люкс, 2021. 260 с.
13. Давидюк Т.В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський каштал: взаємозв'язок категорій. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2018. № 1(47). С. 144 – 147.
14. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2019. Т. 18, Вип. 1(1). С. 97-101
15. Галушко В.П. Сучасні методи в системі управління персоналом. *Міжнародний збірник наукових праць*. 2020. № 1 (13). С. 212;
16. Драган О.І. Сучасні технології управління і використання персоналу. *Наукові праці НУХТ*. 2015. Том 21. №6. С. 117–215.
17. Давидович І. Є. Контролінг: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2008.– 552 с.
18. Єрмакова, Ж.А. Формування системи контролінгу в корпоративних структурах. *Вісн. ОГУ*. 2010. № 8. С. 64-69.
19. Калайтан Т.В. Контролінг. Навчальний посібник. Л.: Новий Світ-2000, 2010. 252 с.
20. Контролінг система забезпечення ефективного управління підприємством А. М. Турило, С. В. Святенко. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2007. № 3. С. 80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2007_3_13 (дата звернення: 24.03.2024)
21. Контролінг для менеджерів : навч. посібн. І. А. Маркіна, О. М. Таран-Лала, М. В. Гунченко та ін. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 304 с.
22. Контролінг в системі антикризового управління. Л. Г. Ліпич, І. О.

- Гадзевич. URL: http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2012_722/72.pdf.(дата звернення: 24.03.2024)
- 23.Крамаренко В.І. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 272 с
- 24.Лиходєдова О. В. Контролінг персоналу: сутність та особливості на сучасному етапі. *Економічний аналіз*. 2010. Вип. 7. С. 304 – 306
- 25.Лебедева І. Ю., Томашевская В. О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 12. С. 75–81.
- 26.Менеджмент трудової активності працівників підприємства, М.А. Коваленко, І.І. Грузнов, Л.Є. Сухомлин. Херсон: Олдиплюс. 2016. 288 с.
- 27.Мірошніченко М.А. Розробка системи стратегічного контролінгу: автореф. дис. канд. екон. наук. К., 2010. 311 с.
- 28.Мухін В.І. Розробка системи стратегічного контролінгу бізнес-процесів на промисловому підприємстві. К.: Ліра-К, 2010. 224 с.
- 29.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.
- 30.Науково-практичні засади впровадження контролінгу персоналу на підприємствах. С. В. Мішина, О. Ю. Мішин. *Ефективна економіка : електронне наукове фахове видання*. 2019. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/44.pdf (дата звернення: 14.03.2024)
- 31.Никифороенко В. Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.
- 32.Офіційний сайт ТОВ «КНАУФ ГПС Київ». URL: <https://www.knauf.ua/clients/knauf.nsf/> (дата звернення: 1.07.2024)
- 33.Офіційна фінансова звітність ТОВ «КНАУФ ГПС Київ». URL: <https://clarity-project.info/edr/00290966/finances> (дата звернення: 1.07.2024)
- 34.Панченко Г. С. Контролінг формування та використання людських ресурсів: дис. канд. екон. наук : 08.00.07 Донецьк: Б. в., 2008. 214 с
- 35.Петрова І. Л. Управління персоналом в процесі організаційних

- перетворень. *Формування ринкової економіки : Зб. наук. праць. Спец. випуск. Управління людськими ресурсами : проблеми теорії та практики.* т. 1, ч. II. К. : КНЕУ, 2017. С. 646–655.
- 36.Петрович Й.М., Леськів М.Р. Основні складові механізму забезпечення ефективного виконання роботи персоналом. *Актуальні проблеми економіки.* 2018. №4 (106). с. 127-132.
- 37.Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2013. Вип. 42. с. 327
- 38.Решміділова С.Л., Приступа М.І. Організація праці: Конспект лекцій для студентів економічних спеціальностей. Хмельницький: ХНУ, 2016. 154 с.
- 39.Рижиков В.С., Панков В.А. Економіка підприємства. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Видавничий Дім “Слово”, 2016. 272 с.
- 40.Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Донецьк [ДонНУЕТ], 2010. 238 с.
- 41.Судін В.А., Пономарьова Ю.В. Економіка підприємства: навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2017. 436 с.
- 42.Сучасна технологія оцінювання персоналу та кадрового потенціалу організації і її соціально-психологічний аспект : наук. розробка.В. М. Мартиненко, Ю. Д. Древаль, Ю. В. Конотопцева та ін. НАДУ, 2013. 52 с.
- 43.Тимош І.М. Економіка праці: Навчальний посібник. Тернопіль: Астон, 2016. 347 с.
- 44.Тютюнник Ю.М., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник С.В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава: Видавництво ПП «Астроя», 2020. 434 с
- 45.Управління трудовим потенціалом. За ред. Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А., Керб Л. П. К.: КНЕУ, 2015. 403 с.
- 46.Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2013. 608 с.
- 47.Чубка О.М., Хома І.Б., Ливдар М.В. Фінансовий аналіз: практикум.

- Київ. Видавничий дім "Кондор", 2023. 160 с.
- 48.Цигилик І.І. Контролінг: Навчальний посібник у схемах і таблицях. Київ. Центр навч. літ., 2004. 76 с
- 49.Ценклер Н. І. Методичні підходи до формування моделі кадрового контролінгу. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2015. Вип. 1 (45). Т. 2. С. 269 – 272.
- 50.Яценко В. М. Внутрішній контроль на підприємствах України: проблеми розвитку та шляхи їх вирішення. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2015. С. 34–35.
- 51.ISO 9000: 2001 «Державний стандарт України «Системи управління якістю. Основні положення та словник». К.: Держстандарт України, 2001. 27 с.