

Таким чином, досліджено вплив деяких нефінансових чинників на якість облікової інформації через призму інформаційної системи бухгалтерського обліку, таких як організаційна структура, стиль лідерства та організаційна культура. Доведено їх вплив через психологічні, організаційні, мотиваційні аспекти людської поведінки, яка впливає на побудову внутрішніх бізнес-процесів підприємства і, як наслідок, на якість облікової інформації. Але цим нефінансові фактори впливу, на нашу думку, не обмежуються і потребують подальших досліджень.

УДК 065.95 (075.78)

**М.Б. Кулинич**, канд. екон. наук, доц. (*СНУ ім. Лесі Українки, Луцьк*)

**І.О. Матвійчук**, канд. екон. наук, доц. (*СНУ ім. Лесі Українки, Луцьк*)

## **ІНСТРУМЕНТАРІЙ КАДРОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Люди, людські ресурси, персонал, людський капітал включають робочу силу, навички, компетенції, управлінські вміння, творчий погляд на економічну реальність. Людсьми на підприємстві необхідно вміло керувати. Це можна зробити за допомогою різних методів та інструментів, включаючи використання контролінгу персоналу (кадрового контролінгу), що спрямований на оптимальне використання людських ресурсів підприємства.

Контролінг – це складова системи управління підприємством, яка використовується для координації процесів планування, контролювання та інформування, що дає можливість контролювати підприємство з точки зору поставлених цілей. Кадровий контролінг в економічному плані – роботодавець формує конкретні завдання, як правило, з ціллю отримати прибуток, а працівник виконує свою роботу на підприємстві, взамін отримуючи заробітну плату.

Контролінг персоналу використовується для найефективнішого використання працівників та їх формування таким чином, щоб отримати максимальну вигоду для підприємства. Можна виокремити його інформаційну роль, що полягає у зборі та опрацюванні особистих даних працівників, а також управлінську, пов'язану з координацією та контролем системи.

До основних особливостей управління персоналом належать:

– трактування персоналу як важливого компонента активів підприємства;

- трактування працівників як джерела конкурентоспроможності підприємства;
- відмова від сприйняття персоналу як лише джерела витрат;
- об'єднання кадрової стратегії із загальною стратегією підприємства;
- активне включення лінійних менеджерів у процес управління персоналом.

Кадровий контролінг може використовуватися в різних сферах управління людськими ресурсами: при плануванні персоналу, мотивуванні та оцінюванні працівників.

Умовою використання концепції кадрового контролінгу є впровадження та ефективна робота відповідної інформаційної системи, а також використання контролера або служби контролінгу для управління людськими ресурсами.

До основних інструментів, якими може користуватися контролер або служба контролінгу, належить: бюджетування (планування, аналіз, контроль відхилень); аналіз кадрового ризику (ідентифікація ризиків, ймовірність виникнення, запобігання ризику); аналіз життєвих циклів працівника та підприємства; ABC-аналіз; XYZ-аналіз; стратегічна карта (система збалансованих показників); матричний аналіз; SWOT-аналіз людських ресурсів; аудит.

Короткий опис основних інструментів контролінгу персоналу наведено в таблиці 1.

**Таблиця 1 – Характеристика основних інструментів кадрового контролінгу**

№ з/п	Інструмент контролінгу	Характеристика
1.	Бюджетування (планування, аналіз, контроль відхилень)	Розробка кадрових планів (зайнятість, розвиток співробітників, мотиваційна діяльність). Підрозділ розробляє бюджети: витрати на заробітну плату, витрати на охорону здоров'я та безпеку, оцінювання діяльності працівників, навчання, загальні витрати на персонал, витрати на підбір та відбір персоналу)
2.	Аналіз кадрового ризику (ідентифікація ризиків, ймовірність виникнення, запобігання ризику)	Відтік висококваліфікованих працівників, плинність кадрів, помилки в системі стимулювання, низька оплата праці, відсутність належної комунікації, неадекватна реалізація змін – це чинники, які слід враховувати при розробці політики управління ризиками на підприємстві. Далі слід оцінити ризик, визначити ймовірність виникнення заданого ризику та адаптувати методи та інструменти його запобігання.
3.	Аналіз життєвих	Професійний життєвий цикл працівника складається з декількох етапів: початок професійної кар'єри, переломний

	циклів працівника та підприємства	момент, швидкий кар'єрний розвиток, стабілізація кар'єри, пік кар'єри, спад кар'єри. Аналіз життєвого циклу працівника допомагає визначити вигоди, витрати та ризики роботодавця. Вигоди: можливість формування міжособистісних відносин працівників, швидке підвищення компетенцій працівників, досвід роботи, передбачуваність поведінки. Витрати: набір, підбір, навчання, зарплата та премії, надбавки до зарплати, нематеріальна мотивація. Ризики: працівник може допустити помилки, відсутнє повернення інвестицій у працівника, небезпека вигорання та застою, небажання розвиватися далі, бажання працівника розпочати власну справу.
4.	Аналіз ABC	Аналіз ABC можна застосовувати до багатьох явищ, що виникають у сфері управління людськими ресурсами. Першим напрямом буде аналіз працівників та їх робочих позицій. Далі слід відокремити групи А, В, С. До позицій групи А належать ті посади, які завдяки діяльності залученого персоналу мають прямий вплив на прибуток та вартість підприємства. Група В включає менеджмент середньої ланки. Співробітники категорії С – це працівники, які не мають значного впливу на результати діяльності підприємства, не виконують творчих завдань. Інший спосіб використання аналізу ABC – це аналіз завдань у вартісному вимірі, а саме всіх завдань, що виконуються на підприємстві, або завдань, що виконуються окремими працівниками.
5.	Аналіз XYZ	Аналіз XYZ передбачає поділ працівників на три групи та розробку відповідних підходів до них. Подібно до аналізу ABC, це можуть бути вартісні явища, але також і іншими явища, які можна виміряти за часом, наприклад, зайнятість, плинність чи кількість каскадних навчань. Аналіз XYZ передбачає таку класифікацію цих явищ: – перша відокремлена група – X, що характеризується закономірністю явища; – друга відокремлена група – Y, що містить явища, в яких відбуваються сезонні коливання; – третя група – Z, яка охоплює явища, що відбуваються нерегулярно. Поділ на групи XYZ особливо важливий при плануванні витрат.
6.	Стратегічна карта (система збалансованих показників)	Стратегічна карта полягає у приведенні стратегії підприємства у форму, яку можна виміряти. Вона включає такі групи показників: фінансові, клієнтські, внутрішні процеси, а також навчання та розвиток. Складова навчання та розвитку особливо пов'язана з кадровим контролінгом, її метою є досягнення високої мотивації працівників.
7.	Матричний аналіз	У кадровому контролінгу портфельний аналіз спрямований на мінімізацію ризику персоналу та забезпечення високого

	(портфоліо-аналіз)	показника рентабельності витрат і кадрових ресурсів. Методи портфоліо в кадровому контролінгу використовуються для: оцінки поточного стану персоналу в бізнес-підрозділі; перевірки HR-планів; реструктуризації людських ресурсів. Портфель кадрів можна аналізувати за такими напрямками: – ефективність роботи – навички працівника; – вік працівника – потенціал розвитку працівника; – професійні досягнення працівників – професійні прагнення працівників; – оплата праці працівників – додана вартість.
8.	SWOT-аналіз людських ресурсів	Включає аналіз таких чинників: сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Можливості, що впливають на людські ресурси, включають: низька заробітна плата в галузі; висока якість консультацій персоналу, значний запас спеціалістів; доступні навчальні послуги; працевлаштування. Загрози, що виникають у сфері управління людським капіталом підприємства, включають: характер трудового законодавства; високі заробітні плати в галузі, вузька пропозиція кваліфікованих кадрів на ринку. Сильні сторони людських ресурсів: високий рівень кваліфікації персоналу середньої та вищої ланки; визначення рівня витрат на оплату праці; планування та послідовна реалізація кадрової політики; гнучка система оцінювання працівників. До слабких сторін належать: відсутність можливостей розвитку працівників; відсутність системи стимулювання в бізнес-підрозділі; низька кваліфікація працівників та управлінців; відсутність планування людських ресурсів.

Отже, сьогодні людські ресурси вважаються найціннішим, а також найдорожчим капіталом на підприємстві. Результати та успіх підприємства залежать від відданості, креативності та роботи персоналу. Основним завданням контролінгу персоналу є найефективніше використання та розвиток цих факторів успіху для підвищення вартості підприємства та його конкурентоспроможності на ринку.

Формування кадрового контролінгу на підприємствах вимагає глибшого аналізу умов його створення і адаптації на підприємствах різних галузей, що і буде предметом подальшого наукового дослідження.