

УДК 005.95.629.5.083

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-1>

Аванесьян А. Є.

аспірант,

Одеський національний економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6895-5661>

Arthur Avanesian

Odesa National Economic University

КАДРОВИЙ КОНТРОЛІНГ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУДНОРЕМОНТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

PERSONNEL CONTROLLING AS A MODERN TOOL FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AT SHIP REPAIR ENTERPRISES

Анотація. Стаття присвячена дослідженню кадрового контролінгу як сучасного інструменту управління персоналом на судноремонтних підприємствах, зокрема на прикладі Іллічівського судноремонтного заводу (ІСРЗ). У роботі обґрунтовано актуальність впровадження кадрового контролінгу в умовах зростаючої конкуренції, технологічних змін та економічної нестабільності, що створюють виклики для ефективного управління людськими ресурсами. Основна мета дослідження полягає у визначенні ролі кадрового контролінгу в підвищенні продуктивності праці, оптимізації кадрових процесів та забезпеченні адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища. Методологія дослідження базується на системному підході, аналізі наукової літератури, галузевих практик та емпіричних даних. Розглянуто ключові теоретичні засади кадрового контролінгу, його функції (інформаційна, планова, керуюча, контрольно-аналітична) та їх значення для формування стратегічної кадрової політики. Особливу увагу приділено проблемам, з якими стикаються судноремонтні підприємства, зокрема відтоку кваліфікованих кадрів, недостатній системності в оцінці ефективності персоналу та обмеженому використанню цифрових технологій у кадровому менеджменті. Запропоновано авторську модель кадрового контролінгу, яка включає механізми планування, моніторингу, аналізу та коригування кадрових процесів. Дослідження підкреслює, що кадровий контролінг сприяє зниженню ризиків, пов'язаних із плінністю кадрів, невідповідністю кваліфікації працівників та неефективним розподілом трудових ресурсів. У статті наведено приклади практичного застосування кадрового контролінгу, зокрема через автоматизовані системи обліку, внутрішні соціологічні опитування та оцінку якості праці на основі чітких критеріїв. Висновки дослідження вказують на необхідність переходу від традиційних адміністративних методів управління персоналом до комплексного підходу, орієнтованого на оцінку ефективності та стратегічне планування. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою прикладних моделей кадрового контролінгу, адаптованих до організаційно-економічних умов судноремонтних підприємств, із використанням цифрових інструментів.

Ключові слова: управління персоналом, кадровий контроль, контролінг персоналу, критерії якості праці, концепція контролінгу, оцінка результатів діяльності персоналу.

Abstract. The article is dedicated to the study of personnel controlling as a modern tool for human resource management at ship repair enterprises, particularly using the example of the Illichivsk Ship Repair Plant (ISRP). The paper substantiates the relevance of implementing personnel controlling in the context of increasing competition, technological changes, and economic instability, which pose challenges to effective human resource management. The main objective of the study is to define the role of personnel controlling in improving labor productivity, optimizing HR processes, and ensuring the adaptation of enterprises to changes in the external environment. The research methodology is based on a systems approach, analysis of scientific literature, industry practices, and empirical data. Key theoretical foundations of personnel controlling are considered, including its functions (informational, planning, managerial, control-analytical) and their importance for shaping strategic personnel policies. Special attention is given to the problems faced by ship repair enterprises, particularly the outflow of qualified personnel, the lack of systematization in evaluating personnel performance, and the limited use of digital technologies in HR management. The author proposes a model of personnel controlling that includes mechanisms for planning, monitoring, analyzing, and adjusting HR processes. The study emphasizes that personnel controlling helps reduce risks associated with employee turnover, qualification mismatches, and inefficient allocation of labor resources. The article provides examples of practical application of personnel controlling, including automated accounting systems, internal sociological surveys, and quality assessment of work based on clear criteria. The conclusions of the study highlight the necessity of transitioning from traditional administrative HR methods to a comprehensive approach focused on performance evaluation and strategic planning. Future research prospects are related to the development of applied models of personnel controlling adapted to the organizational and economic conditions of ship repair enterprises, with the use of digital tools.

Keywords: human resource management, personnel controlling, efficiency monitoring, labor quality criteria, controlling concept, personnel performance assessment.

Постановка проблеми. Іллічівський судноремонтний завод (ІСРЗ) є одним із провідних підприємств галузі, що має стратегічне значення для морської інфраструктури України. В умовах зростаючої конкуренції, технологічних змін та нестабільного економічного середовища ефективність його діяльності значною мірою залежить від професійного та моти-

ваційного потенціалу персоналу. Разом із цим, підприємство стикається з низкою проблем, серед яких: відтік кваліфікованих кадрів, складнощі у плануванні потреб у персоналі, недостатня системність у підходах до оцінювання ефективності працівників.

Наявна система управління персоналом на ІСРЗ базується переважно на традиційних адміністратив-

них методах, що не відповідають сучасним викликам та не забезпечують достатньої гнучкості у прийнятті управлінських рішень. У цих умовах особливої актуальності набуває впровадження кадрового контролінгу – інструменту, що дозволяє поєднати функції аналізу, планування, моніторингу та регулювання кадрових процесів.

На сьогодні кадровий контролінг на підприємстві або взагалі не реалізований як окрема система, або представлений у вигляді окремих елементів без цілісної концепції. Це знижує ефективність управлінських рішень, ускладнює розвиток персоналу та стратегічне планування.

Управління персоналом судноремонтних підприємств стикається з низкою викликів, серед яких зростаючі вимоги до прозорості HR-процедур, підвищення конкурентного середовища та необхідність швидкої адаптації до змін ринку. Незважаючи на активне впровадження методик управління персоналом, залишається невирішеним питання інтеграції кадрового контролінгу як комплексного аналітичного інструменту, що дозволяє не лише оцінювати ефективність роботи персоналу, а й формувати стратегічні рішення на основі об'єктивних даних.

Однією з проблем є недостатня розробленість механізмів оперативного аналізу продуктивності персоналу та їхньої відповідності стратегічним цілям підприємства. Традиційні методи оцінки ефективності роботи співробітників часто не враховують вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на результативність праці, що ускладнює своєчасне ухвалення управлінських рішень.

Сучасні підходи до управління персоналом вимагають більш гнучких HR-інструментів, які дозволяють не лише моніторити ключові показники роботи працівників, а й прогнозувати потреби підприємства в кадрових ресурсах. Недостатнє використання цифрових технологій у процесі кадрового контролінгу обмежує можливості для оперативного збору, аналізу та інтерпретації даних, що призводить до низької ефективності ухвалених рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень та публікацій дозволяє зрозуміти сучасні тенденції в управлінні персоналом судноремонтних підприємств та застосуванні кадрового контролінгу у цій галузі.

Сердюк О. І., Кремпоха Я. С. [1] в своїй статті зосереджуються на інноваційних технологіях в управлінні персоналом, наголошуючи на необхідності впровадження новітніх управлінських практик для досягнення ефективності в роботі підприємств. Вони підкреслюють важливість використання таких інструментів, як кадровий контролінг, для адаптації підприємств до сучасних умов розвитку. Це дозволяє ефективно управляти кадровими ресурсами, зокрема на судноремонтних підприємствах, де персонал має важливу роль у забезпеченні безпеки та якості роботи підприємства.

Титок В. В., Смельянова О. М. [2] звертають увагу на контролінг персоналу як інструмент формування організації. Вони зазначають, що ефективний кадровий контролінг дозволяє не лише оптимізувати використання ресурсів, але й створювати стійку кадрову політику, що сприяє збереженню і розвитку кваліфі-

кованих кадрів. Для судноремонтних підприємств цей аспект має особливе значення, оскільки висококваліфіковані працівники є ключовими для підтримки конкурентоспроможності та безпеки підприємства.

Бортнік С. М., Остапчук М. Ю. [3] у своїй роботі досліджують зміни функцій контролінгу в управлінні підприємницькою діяльністю в умовах сучасної економіки. Вони підкреслюють важливість адаптації контролінгових функцій до потреб підприємства, що дозволяє підвищити ефективність управління, зокрема в галузі управління персоналом. Це є надзвичайно важливим для судноремонтних підприємств, де точне планування та контроль кадрів сприяють безперервному вдосконаленню технологічних процесів.

Славіна Н. [4] акцентує увагу на антикризовому управлінні персоналом підприємства. Вона зазначає, що в умовах економічної нестабільності важливою складовою є ефективне використання контролінгу для збереження кадрового потенціалу. У судноремонтних підприємствах, де часто виникають кризові ситуації, кадровий контролінг допомагає оперативно реагувати на зміни, зберігаючи кваліфікацію працівників та забезпечуючи їх безперебійне функціонування.

Келманович О. [5] в своїй статті розглядає контролінг як частину системи забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. Вона зазначає, що ефективний контролінг включає в себе управління як фінансовими, так і кадровими ресурсами. Важливим аспектом є те, що на судноремонтних підприємствах кадровий контролінг дозволяє знижувати ризики, пов'язані з нестачею кваліфікованих працівників, що є важливою складовою економічної безпеки підприємства.

Бойко В. В., Вінник В. О. [6] описують інструменти контролінгу в системі економічної безпеки підприємства, підкреслюючи важливість інтеграції контролінгових механізмів в систему управління для досягнення комплексного розвитку підприємства. Вони вказують на важливість кадрового контролінгу для підтримки високого рівня економічної безпеки на підприємстві, що є важливим фактором для стабільної діяльності судноремонтних підприємств у умовах постійних змін на ринку.

Метою статті є обґрунтування доцільності впровадження кадрового контролінгу як сучасного інструменту управління персоналом і розробка рекомендацій щодо його впровадження на судноремонтних підприємствах для покращення управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу. Сучасні підприємства зосереджують свої зусилля на підвищенні ефективності та конкурентоспроможності через використання інноваційних інструментів і методів управління. Одним із ключових напрямків є кадровий контролінг, який здобуває все більше популярності у сфері управління персоналом.

Управління персоналом, як складова управлінських технологій, забезпечує інтеграцію всіх елементів підприємства в єдину ефективну систему. Це дозволяє не тільки контролювати діяльність кожного працівника, а й досягати максимальної реалізації залучених ресурсів, підвищуючи загальну ефективність. Важливим є те, що ефективність кадрових технологій

залежить від якості роботи всіх рівнів персоналу, від керівників до виконавців, та від правильності застосовуваних управлінських методів.

Особливістю кадрового контролінгу є його здатність прогнозувати можливі проблеми та знаходити оптимальні шляхи їх вирішення ще до того, як вони вплинуть на загальну діяльність організації. Такий проактивний підхід дозволяє не лише уникати кризових ситуацій, а й забезпечувати стабільний розвиток та адаптацію до нових умов.

Управлінські технології є основою для різноманітних спеціалізованих концепцій, таких як управління якістю, контролінг, управління людськими ресурсами, що сприяє всебічному розвитку організації. Завдяки застосуванню цих технологій, підприємства можуть значно покращити внутрішні процеси, збільшити продуктивність праці та зробити організаційну структуру більш гнучкою і адаптованою до змін. В результаті, кадровий контролінг допомагає не лише у вирішенні поточних задач, а й у стратегічному розвитку бізнесу, створюючи фундамент для довгострокового успіху [1].

Кадровий контролінг особливо важливий у сучасних умовах, оскільки людський ресурс є однією з основних складових успіху організації. Ефективне управління персоналом передбачає, зокрема, формування чіткої стратегії розвитку кадрового потенціалу, планування та прогнозування потреби у кадрах, а також постійний аналіз ефективності роботи співробітників.

Для забезпечення ефективності кадрового контролінгу важливо впроваджувати системи інформаційного забезпечення, які дозволяють оперативно збирати та аналізувати дані про стан персоналу, виявляти потенційні проблеми або ризики, що виникають. Це дозволяє не лише своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, а й забезпечити більш ефективне використання людських ресурсів в умовах постійної зміни ситуації.

Управління персоналом стає ефективним, коли організація здатна забезпечити відповідність між вимогами зовнішнього середовища і внутрішніми можливостями своїх працівників. Це передбачає не лише збереження стабільності у внутрішніх процесах, але й здатність гнучко адаптуватися до змін, враховуючи нові технології, інновації, а також змінювані потреби та вимоги ринку праці. Тому кадровий контролінг в сучасних умовах є не лише інструментом для забезпечення нормального функціонування організації, але й важливим механізмом, який допомагає організації долати кризи, підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати сталий розвиток у швидко змінюваному середовищі [2].

Контролінг персоналу – це система внутрішньо фірмового планування і контролю, яка допомагає перетворювати стратегії на конкретні завдання і формувати основні підходи до управління співробітниками. Вона включає планування, моніторинг та оптимізацію використання людських ресурсів для досягнення організаційних цілей. Основною метою є забезпечення узгодженості між стратегією підприємства та результатами працівників.

Контролінг персоналу також включає систему показників для оцінки ефективності працівників,

а також інструменти для мотивації, навчання та кар'єрного розвитку, що сприяє підвищенню кваліфікації і росту співробітників. У результаті, він допомагає побудувати продуктивну корпоративну культуру і забезпечити стійкий розвиток підприємства [2].

Найважливішими цілями кадрового контролінгу є:

- підтримка процесу кадрового планування;
- забезпечення достовірності та підвищення якості інформації про персонал;
- координація між функціональними підсистемами управління персоналом та іншими підсистемами організації;
- підвищення гнучкості управління персоналом шляхом своєчасного виявлення недоліків і потенційних ризиків.

Виділяють такі основні функції контролінгу персоналу:

1. Інформаційно-забезпечувальна функція полягає у створенні ефективної системи збору та обробки даних про персонал. Вона забезпечує підприємство необхідною інформацією щодо продуктивності, витрат на працівників та інших важливих показників. Реалізується через формування бази даних, що дозволяє генерувати аналітичні звіти.

2. Планова функція передбачає прогнозування потреб у персоналі, визначення оптимальної кількості працівників та їхньої кваліфікації для реалізації стратегічних завдань компанії, зокрема запуску нових продуктів чи масштабування виробництва.

3. Керуюча функція спрямована на коригування негативних тенденцій у сфері управління персоналом.

4. Контрольно-аналітична функція охоплює моніторинг та аналіз виконання цільових показників. У разі допустимих відхилень коригуючі заходи не потрібні, проте при виявленні негативних тенденцій (наприклад, зростання плинності кадрів понад встановлений рівень) служба контролінгу інформує відповідні відділи та пропонує рішення для стабілізації ситуації [3].

Служба контролінгу персоналу виконує низку важливих завдань для ефективного управління кадрами. Однією з її ключових функцій є надання кадровому відділу необхідної інформації та послуг. Це включає не лише підготовку звітності й аналітики, а й консультаційну підтримку з питань управління персоналом, що сприяє ухваленню обґрунтованих стратегічних та оперативних рішень.

Ще одним важливим завданням є оцінка ефективності використання персоналу за певний звітний період, зазвичай раз на рік. Для цього проводиться збір, аналіз і оцінка даних щодо продуктивності працівників, витрат на персонал, рівня кваліфікації та інших чинників, які впливають на результати діяльності компанії. Завдяки таким перевіркам кадровий відділ отримує комплексне уявлення про поточний стан управління персоналом, що дозволяє виявити слабкі місця й своєчасно вжити необхідних коригувальних заходів [4].

Оцінка персоналу здійснюється керівництвом на основі методик служби контролінгу та включає:

1. Визначення потреб у кадрах – аналіз стратегічних і оперативних планів, обсягів виробництва та ринкових сегментів.

2. Розвиток персоналу – навчання, підвищення кваліфікації, планування кар’єрного зростання.

3. Підбір кадрів – аналіз компетенцій та відповідність корпоративній культурі.

4. Мотивація – матеріальні та нематеріальні стимули для підвищення продуктивності.

5. Звільнення – оптимізація штату відповідно до потреб бізнесу.

6. Управління витратами – оцінка та раціоналізація витрат на персонал.

Такий підхід забезпечує ефективне управління кадровими ресурсами й розвиток компанії.

Сучасний кадровий контролінг виступає важливою складовою частиною системи фінансово-економічної діяльності організації, зокрема у процесах управління персоналом. Він є самостійним напрямом, який інтегрується з іншими елементами управлінської структури, створюючи комплексну систему для ефективного прийняття рішень. Процеси, що включають контроль за ефективністю використання трудових ресурсів, допомагають організаціям не лише оптимізувати витрати на персонал, але й підвищити продуктивність, мотивацію співробітників та їхнє професійне зростання. Це, в свою чергу, сприяє досягненню оперативних і стратегічних цілей організації [5].

Виходячи з вище викладеного розроблено механізм реалізації кадрового контролінгу для судноремонтних підприємств в таблиці 1.

Кадровий контролінг виступає ключовим інструментом інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень у сфері персоналу, базуючись на тісному взаємозв’язку знань, процесів і організаційної структури підприємства.

Основною метою впровадження кадрового контролінгу є забезпечення ефективного кадрового планування, підвищення достовірності та якості інформації

про персонал, а також формування гнучкої системи управління трудовими ресурсами відповідно до потреб підприємства.

До пріоритетних завдань кадрового контролінгу належать: оцінка результативності окремих кадрових підсистем, виявлення відхилень у реалізації кадрової політики, а також систематичний контроль і аналіз витрат на персонал, що дозволяє підвищити загальну ефективність управління в умовах технічно складного виробництва, характерного для судноремонтної галузі [6].

В таблиці 2 представлені основні напрями кадрового контролінгу.

Окремим, проте не менш важливим завданням кадрового контролінгу є своєчасне й повне інформування персоналу щодо вимог, які висуваються до їхньої професійної діяльності, а також щодо критеріїв обліку та оцінювання результатів праці. Забезпечення прозорості таких вимог є запорукою ефективної взаємодії між управлінським апаратом і працівниками підприємства.

Зазвичай відповідна інформація фіксується й доводиться до відома працівників у вигляді організаційно-розпорядчих і методичних документів – посадових інструкцій, регламентів виконання робіт, внутрішніх стандартів якості, технологічних карт тощо. Поряд із цим, у практиці кадрового управління використовуються й інші засоби комунікації, які дозволяють актуалізувати вимоги та очікування до персоналу.

Слід зазначити, що зі зростанням можливостей збору й обробки даних посилюється ризик втрати їхньої аналітичної цінності. У зв’язку з цим важливо забезпечити чіткий зв’язок між показниками, які аналізуються, та стратегічними цілями кадрової політики [7]. Особлива увага має приділятися не лише обробці, але й якості даних – їх точності, актуальності

Таблиця 1 – Механізм реалізації кадрового контролінгу на судноремонтних підприємствах

№	Стадія реалізації кадрового контролінгу	Зміст управлінських дій та завдань
1.	Визначення стратегічних цілей	Пов’язано з потребами в кадровому забезпеченні виробничих процесів (наприклад, модернізація докового господарства чи ремонтних цехів)
2.	Встановлення ключових показників	Урахування специфіки: час виконання ремонту, кількість бракованих операцій, коефіцієнт залученості працівників тощо
3.	Збір та обробка кадрової інформації	Використання автоматизованих систем обліку, опитувань, технічних звітів
4.	Діагностика стану трудового потенціалу	Аналіз відповідності кваліфікації працівників вимогам виробництва
5.	Порівняння фактичних та планових показників	Виявлення вузьких місць у роботі відділів, цехів, бригад
6.	Прийняття управлінських рішень	Коригування стратегії, оновлення мотиваційної системи, навчання персоналу
7.	Моніторинг ефективності змін	Оцінка ефекту від вжитих заходів: продуктивність, текучість тощо

Джерело: складено автором

Таблиця 2 – Основні напрями кадрового контролінгу для СРЗ

№	Напрями кадрового контролінгу	Конкретизація управлінських дій
1.	Формування системи кадрового планування	З урахуванням змін у виробничих програмах (сезонність, ремонт флоту)
2.	Розробка інформаційної бази	Дані про кваліфікацію, продуктивність, участь у проєктах
3.	Контроль виконання планів розвитку	Виявлення відхилень, недофінансування в навчанні
4.	Оцінка ефективності кадрових підсистем	Адаптація новачків, атестація, наставництво
5.	Проведення кадрового аудиту	Перевірка кадрової документації, процедур
6.	Аналіз кадрових витрат	Оптимізація витрат: підрядники, понаднормові, резерви
7.	Звітність для керівництва	Візуалізація продуктивності, текучості, витрат

Джерело: складено автором

та повногі, що безпосередньо впливає на обґрунтованість управлінських рішень.

Одним із важливих інструментів у цьому процесі є внутрішньофірмові соціологічні опитування, які дозволяють отримати прямий зворотний зв'язок від працівників, виявити рівень їхньої залученості до виробничих процесів і задоволеності умовами праці. Такі дослідження сприяють своєчасному виявленню потенційних проблемних аспектів, що можуть впливати на психологічний клімат у колективі та загальну ефективність функціонування підприємства.

Кадровий контролінг, як ключовий елемент системи управління персоналом, не лише здійснює моніторинг діяльності працівників, але й забезпечує основу для стратегічного планування розвитку організації. Цей процес охоплює збір, обробку та аналіз даних щодо кадрових ресурсів, що дає можливість керівництву оперативно коригувати політику управління персоналом. Завдяки кадровому контролінгу організація може об'єктивно оцінити як сильні, так і слабкі сторони свого управлінського процесу, виявити можливості для вдосконалення та прийняти обґрунтовані рішення щодо ефективнішого використання наявних ресурсів. Таким чином, кадровий контролінг стає важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей підприємства, сприяючи підвищенню ефективності та конкурентоспроможності на ринку [8].

Спираючись на виділені цілі та завдання кадрового контролінгу, визначимо такі функції кадрового контролінгу:

1. Аналізуюча функція кадрового контролінгу полягає в комплексному оцінюванні кадрового потенціалу підприємства. Це включає вивчення рівня кваліфікації працівників, їх продуктивності, відповідності обійнятим посадам та перспектив розвитку. На основі зібраних даних розробляються заходи, спрямовані на попередження проблем або коригування існуючих процесів для підвищення ефективності роботи персоналу та вдосконалення кадрової політики підприємства.

2. Функція зворотного зв'язку полягає в безперервному контролі за виконанням завдань, відстеженні ефективності роботи та стану справ. Завдяки цій функції керівництво має змогу отримувати актуальні дані про хід реалізації кадрової стратегії, що дозволяє вчасно коригувати управлінські процеси та вдосконалювати їх.

3. Функція координації відповідає за узгодженість усіх кадрових процесів, сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і забезпечує ефективну взаємодію між структурними підрозділами. Її реалізація дозволяє більш раціонально використовувати трудові ресурси, мінімізувати ризики управлінських помилок та зміцнити внутрішню дисципліну в організації.

4. Інформаційна функція передбачає накопичення, оброблення, аналіз і впорядкування даних, необхідних для управління персоналом. Вона сприяє цифровізації кадрових процесів, що підвищує ефективність та оперативність управлінських рішень.

Завдяки цьому можливе прогнозування потреб у кадрах, виявлення тенденцій ринку праці й формування стратегій щодо залучення та збереження кваліфікованих працівників.

5. Коригувальна функція зосереджена на удосконаленні організаційної структури підприємства шляхом виявлення проблем у кадровій сфері, розроблення механізмів їх вирішення та створення умов для підвищення ефективності праці. Її мета – забезпечити гармонійне поєднання стратегічних намірів підприємства з реальними можливостями кадрового ресурсу.

Оцінювання та фіксація якості праці працівників базується на впровадженій на підприємстві системі управління якістю. Основним її компонентом виступають критерії якості праці – це чітко визначені показники або характеристики, за якими визначається відповідність результатів роботи персоналу встановленим стандартам підприємства [9]. У процесі такого оцінювання встановлюється й документується рівень відповідності виконаної працівником роботи визначеним критеріям – чи відповідає випущена продукція вимогам якості, чи ні.

Результати такого контролю виражаються через конкретні, підтвержені документально показники, що відображають рівень якості праці конкретного співробітника. Це можуть бути, зокрема, співвідношення якісної і неякісної продукції у відсотках або кількість дефектних одиниць, виготовлених за певний період.

Зібрана інформація фіксується у внутрішній звітності підприємства, після чого, як правило, зберігається в автоматизованих системах обліку [10], що дозволяє у майбутньому проводити порівняльний аналіз, оцінку динаміки та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що кадровий контролінг є важливим інструментом забезпечення ефективного функціонування системи управління персоналом судноремонтних підприємств. З урахуванням галузевої специфіки, що включає високі вимоги до кваліфікації працівників, складність виробничих процесів і необхідність гнучкої адаптації до ринкових змін, кадровий контролінг має бути спрямований не лише на контроль витрат, але й на оцінку ефективності діяльності персоналу. Сучасні підходи до кадрового контролінгу мають орієнтуватися не лише на контроль витрат, а й на оцінювання результативності персоналу через систему взаємопов'язаних показників ефективності. Перехід від концепції контролінгу витрат до концепції контролінгу ефективності дозволяє більш повно враховувати потенціал працівників і формувати стратегічно орієнтовану кадрову політику. Перспективами подальших досліджень у даній сфері є розробка прикладних моделей кадрового контролінгу для підприємств судноремонтної галузі, адаптованих до конкретних організаційно-економічних умов, із використанням цифрових інструментів управління людськими ресурсами.

Бібліографічний список:

1. Сердюк О. І., Кремпоха Я. С. Інноваційні технології в управлінні персоналом. *Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації*: матеріали Міжнарод. наук.-практ. конф., м. Одеса, 10 листоп. 2023 р. Одеса : Національний університет «Одеська політехніка», 2023. С. 108–110.
2. Титок В. В., Смельянова О. М. Контролінг персоналу як інструмент формування сталого персоналу в організації. *Prospects of modern science and education: V Міжнарод. науково-практична конференція, 07–10 лют., 2023 р. Стокгольм, Швеція. International Science Group*, 2023. С. 244–247.
3. Бортнік С. М., Остапчук М. Ю. Зміна функцій контролінгу в управлінні підприємницькою діяльністю в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-119>
4. Славина Н. Антикризове управління персоналом підприємства. *Наукові праці Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка*: зб. за підсумками звітної наукової конференції викладачів, докторантів і аспірантів, м. Кам'янець-Подільський, 12–13 березн. 2024 р. Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2024. № 23. С. 507–509.
5. Келманович, О. Контролінг в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. № 330 (3). С. 517–522.
6. Бойко В. В., Вінник В. О. Інструменти контролінгу в системі економічної безпеки підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. Вип. 9. С. 40–47.
7. Королюк Т., Співак, С. Сутність, значення та обліково-інформаційне забезпечення процесу контролінгу. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2022. № 78 (5–6), 58–64.
8. Смірнова К. В. Кадровий менеджмент: конспект лекцій. Одеса : Одеський державний екологічний університет, 2022. 156 с.
9. Чорна Л. О., Швед В. В., Хідіров Д. С. До питання про критерії та види оцінки персоналу. *Подільський науковий вісник*. 2024. № 1 (29). С. 84–90.
10. Велійка О., Рыбчинський М. Автоматизація обробки даних: основні інструменти та методи. *Дослідження та інновації*. 2024. № 1 (1). С. 80–86.

References:

1. Serdiuk O. I., Krempekha Ya. S. (2023). Innovatsiini tekhnolohii v upravlinni personalom [Innovative technologies in personnel management]. *Suchasni upravlinski ta sotsialno-ekonomichni aspekty rozvytku derzhavy, rehioniv ta subiektiv hospodariuvannia v umovakh transformatsii: materialy Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii* (Odesa, November 10, 2023). Odesa: Natsionalnyi universytet "Odeska politekhnika". (in Ukrainian)
2. Tytok V. V., Yemelianova O. M. (2023). Kontrolinh personalu yak instrument formuvannia staloho personalu v orhanizatsii [Personnel controlling as a tool for forming sustainable personnel in an organization]. *Prospects of modern science and education: V Mizhnarodna nauково-praktychna konferentsiia* (Stockholm, Sweden, February 07–10, 2023). Stockholm: International Science Group. (in Ukrainian)
3. Bortnik S. M., Ostapchuk M. Yu. (2024). Zmina funktsii kontrolinhu v upravlinni pidpriemnytskoiu diialnistiu v suchasnykh umovakh [Changes in the functions of controlling in managing entrepreneurial activity in modern conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-119> (in Ukrainian)
4. Slavina N. (2024). Antykryzove upravlinnia personalom pidpriemstva [Crisis management of enterprise personnel]. *Naukovi pratsi Kamianets-Podilskoho natsionalnoho universytetu imeni Ivana Ohiiienka: zb. za pidsumkamy zvitnoi nauковоi konferentsii vykladachiv, doktorantiv i aspirantiv* (Kamianets-Podilskiyi, March 12–13, 2024). Kamianets-Podilskiyi: Kamianets-Podilskiyi natsionalnyi universytet imeni Ivana Ohiiienka. (in Ukrainian)
5. Kelmanovych O. (2024). Kontrolinh v systemi zabezpechennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Controlling in the system of ensuring financial and economic security of an enterprise]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, no 330 (3), pp. 517–522. (in Ukrainian)
6. Boiko V. V., Vinnyk V. O. (2021). Instrumenty kontrolinhu v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Controlling tools in the system of economic security of an enterprise]. *Tavriyskiy naukoviy visnyk. Seriya: Ekonomika*, no. 9, pp. 40–47. (in Ukrainian)
7. Koroliuk T., Spivak S. (2022). Sutnist, znachennia ta oblikovo-informatsiine zabezpechennia protsesu kontrolinhu [Essence, significance, and accounting-information support of the controlling process]. *Halytskyi ekonomichniy visnyk Ternopilskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, no. 78 (5–6), pp. 58–64. (in Ukrainian)
8. Smirnova K. V. (2022). *Kadrovyy menedzhment: konspekt lektsii* [Personnel management: lecture notes]. Odesa: Odeskiy derzhavnyi ekolohichniy universytet. (in Ukrainian)
9. Chorna L. O., Shved V. V., Khidirov D. S. (2024). Do pytannia pro kryterii ta vydy otsinky personalu [On the issue of criteria and types of personnel evaluation]. *Podilskiyi naukoviy visnyk*, no. 1, pp. 84–90. (in Ukrainian)
10. Veliika O., Rybchynskiyi M. (2024). Avtomatyzatsiia obrobky danykh: osnovni instrumenty ta metody [Automation of data processing: main tools and methods]. *Doslidzhennia ta innovatsii*, no 1 (1), pp. 80–86. (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 05.05.2025