

## РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕГІОНАЛЬНОГО СОЦІАЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ КОНТРОЛІНГУ

### IMPROVEMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT OF THE REGIONAL SOCIAL COMPLEX ON THE BASIS OF THE CONCEPT OF CONTROLLING

Метою дослідження стало визначення ролі кадрового контролінгу та встановлення взаємозв'язків між його елементами в системі органів управління територіальним соціальним комплексом. Автором розроблена модель управління персоналом на основі компетентнісного підходу. Автор рекомендує використовувати цю модель в системі управління територіальним соціальним комплексом. Впровадження інструментів управління персоналом в модель, розроблену на основі компетентнісного підходу, в процесі дослідження повинно здійснюватися з використанням сучасних інформаційних технологій. Це дозволить підвищити компетентність персоналу територіального соціального комплексу. Перспективними є подальші дослідження зі створення і впровадження нових методів оцінки ефективності діяльності працівників на основі рівня реалізації окремих ключових показників ефективності, які взаємопов'язані з оцінкою компетенцій персоналу.

**Ключові слова:** контролінг, персонал, соціальний комплекс, управління персоналом, концепція, управлінське рішення, ефективність.

Целью исследования являлось определение роли контроллинга персонала и установление взаимосвязей между его элементами в системе органов управления территориальным социальным комплексом. Автор разработал модель управления персоналом на основе компетентностного подхода. Реализация инструментария контроллинга персонала в разработанной на основе компетентностного подхода модели должна осуществляться с использованием современных информационных технологий. Это позволит усилить управленческое воздействие на процессы совершенствования системы управления и повысить компетентность персонала территориального социального комплекса. Перспективными являются дальнейшие научные исследования по созданию и внедрению новых методов оценки эффективности работников на основании уровня выполнения индивидуальных ключевых показателей эффективности, которые взаимосвязаны с оценкой персонала по компетенциям.

**Ключевые слова:** контроллинг, персонал, социальный комплекс, управления персоналом, концепция, управленческое решение, эффективность.

УДК 331.108:330.162

<https://doi.org/10.32843/infrastruct37-19>

Пакуліна Г.С.

аспірантка

Харківський національний університет  
будівництва та архітектури

*The aim of the author's research was to determine the role of personnel controlling and to establish relationships between its elements in the system of territorial social complex management bodies. The author has developed a model of personnel controlling on the basis of competence approach. The author recommends to use the model in the management system of the territorial social complex. The model takes into account the possibility of embedding controlling in the organizational and functional structure of management and the presence of restrictions in the application. Improvement of personnel management of the regional social complex on the basis of the concept of controlling, development and adaptation of theoretical bases and methodical base of controlling are important for the social sphere. The availability of highly qualified personnel, which meets the modern needs of the social complex management bodies, is an important condition for improving the efficiency of the use of resources of the complex and achieving the strategic goals of socio-economic development of the territory. The effectiveness of the management of the social complex is determined by the resulting economic effect, socio-political results of the authorities, improving the level and quality of life of the population of the territory. The formation of highly qualified personnel of the territorial social complex management bodies requires the use of the best personnel practices and technologies. This will allow to solve the social complex implementing personnel policy in the social sphere in accordance with the strategic goals of Ukraine. Implementation of personnel controlling tools in the model developed on the basis of competence approach in the course of the research should be carried out using modern information technologies. This will strengthen the managerial impact on the processes of improving the management system and increase the competence of the personnel of the territorial social complex. Promising are further research on the creation and implementation of new methods for assessing the effectiveness of employees on the basis of the level of implementation of individual key performance indicators, which are interrelated with the assessment of staff competencies.*

**Key words:** controlling, personnel, social complex, personnel management, concept, management decision, efficiency.

**Постановка проблеми.** Продовження реформування соціального комплексу, модернізація системи публічного управління, що зумовлені необхідністю вирішення складних завдань соціально-економічного розвитку України та її регіонів, вимагає від персоналу навичок адаптації до мінливих технологічних, економічних і суспільних умов, орієнтації на професійний розвиток у майбутньому. Для досягнення цього в системі управління персоналом соціального комплексу регіону

необхідно використовувати раціональні методи та інструменти, засновані на наукових підходах, що володіють інноваційним характером. Одним з таких методів є контролінг персоналу, управлінські технології якого дозволяють забезпечити інформаційно-аналітичну та методичну підтримку прийняття ефективних кадрових рішень у соціальному комплексі регіону.

Впровадження контролінгу персоналу в діяльність господарюючих суб'єктів соціального комп-

лексу вже давно довело свою ефективність, його різноманітні функції (діагностична, координаційна, інформаційна, коригуюча та ін.) забезпечують проведення комплексної оцінки кадрового потенціалу, реалізацію програм його розвитку, підтримку системи кадрового планування, контроль і моніторинг зовнішніх і внутрішніх чинників системи управління персоналом. Актуальність і складний характер розглянутих явищ послужили підставою вибору теми проведеного дослідження.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Широке коло питань, присвячених проблемам розвитку системи контролінгу та управління персоналом, досліджені у працях таких науковців, як: І.Є. Давидович [1], Н.В. Замятіна [2], С.Л. Пакулін [3, 4], Л.О. Сухарева [5], І.С. Феклістова [6], Ю.А. Ципкін [6].

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

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Удосконалення управління персоналом регіонального соціального комплексу на основі концепції контролінгу, розробка і адаптація теоретичних основ і методичної бази контролінгу має важливе значення для соціальної сфери, так як наявність висококваліфікованого кадрового складу, відповідного сучасним потребам органів управління соціальним комплексом, є визначальною умовою підвищення результативності використання його ресурсів, досягнення стратегічних цілей соціально-економічного розвитку території. При цьому результативність управління соціальним комплексом визначається не тільки отриманим економічним ефектом, а в більшій мірі соціально-політичними результатами діяльності органів влади, підвищенням рівня і якості життя населення.

В сучасних умовах потреба у розвитку організаційно-методичних аспектів застосування інструментарію контролінгу персоналу у соціальній сфері обумовлено ускладненням управлінської праці в частині вирішення важливих завдань у досягненні цілей стратегічного розвитку територій, підвищення рівня відповідальності за соціальні та економічні наслідки прийнятих рішень, впровадженням цифрових технологій у сферу управління, необхідністю розвитку цих відповідних професійних якостей і компетенцій службовців.

Впровадження в практику функціонування органів управління соціальним комплексом контролінгу персоналу, інтегруючого адміністративні,

економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом, дозволить також підвищити кількісні та якісні оціночні показники роботи соціальної сфери на різних рівнях.

В ході проведеного дослідження нами була визначена роль контролінгу персоналу і встановлено взаємозв'язки між його елементами в системі органів управління територіальним соціальним комплексом.

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

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

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

Застосування інноваційних технологій вимагає використання ефективного інструментарію в управлінні персоналом, у числі якого велике значення відводиться контролінгу персоналу. Він дозволяє визначити взаємозв'язок концепцій управління з ефективністю управління соціальною сферою. При цьому ефективність є інтегральною і структурованою характеристикою управління соціальним комплексом, а контролінг є інструментом, який дозволяє визначати і керувати ним.

Стосовно до сфери управління соціальним комплексом, на нашу думку, поняття «контролінг персоналу» визначається як система інформаційно-аналітичного забезпечення процесів планування, координації, контролю та оптимізації діяльності всіх елементів системи управління пер-

соналом, спрямована на ефективне функціонування соціального комплексу в рамках стратегічних програм розвитку за рахунок результативного використання і підвищення професійних компетенцій персоналу в умовах обмеженості ресурсів.

Роль контролінгу персоналу в системі управління соціальним комплексом наведена на рис. 1.

Контролінг персоналу в органах управління соціальним комплексом дозволяє прив'язати прийняття кадрових управлінських рішень до інструменту збору необхідної актуальної та достовірної інформації. Дана концепція спрямована на лікві-

дацію «вузьких місць» в управлінні, орієнтована на майбутнє відповідно до поставлених цілей і завдань одержання певних результатів.

Еволюційний розвиток показує, що в даний час відбувається перехід сутності концепції контролінгу персоналу від управління на основі аналізу минулого до управління персоналом у довгостроковій перспективі на основі передбачення та оцінки ризиків, кризових явищ і невизначеності.

Як показало наше дослідження, контролінг персоналу створює певні переваги в управлінні персоналом сучасного територіального



Рис. 1. Роль контролінгу персоналу в системі управління соціальним комплексом території

соціального комплексу: в створенні високого рівня прозорості кадрової політики; в прийнятті оптимальних управлінських рішень в стислі терміни; поліпшення комунікацій та соціально-психологічного клімату; в реалізації побудованих кар'єрограм для кандидатів до кадрового резерву; у комплексному контролі за витратами на персонал; в реальній оцінці трудового вкладу працівників; у підвищенні ефективності та результативності праці.

Система контролінгу персоналу в сфері управління територіальним соціальним комплексом включає в себе різноманіття елементів і функцій.

Процес взаємодії елементів контролінгу персоналу позначається на якості інформаційно-методичного забезпечення процедури прийняття управлінських рішень в системі управління територіальним соціальним комплексом і представлений на рисунку 2.

Схема взаємодії елементів контролінгу персоналу дає наочне уявлення про рух інформації від моменту її зародження до вироблення рекомендацій для прийняття управлінських рішень. Тому якість прийняття рішень залежить від характеристик інформаційних потоків, які повинні бути достовірними, повними, оперативними, надійними і регулярними.

Ключова роль контролінгу персоналу в системі управління територіальним соціальним комплексом полягає в його функціях, завдяки яким управління як процес приймає характер циклічної цілісності і дозволяє прив'язати прийняття кадрових управлінських рішень до інструментів збору необхідної актуальної та достовірної інформації.

У процесі проведеного дослідження нами була розроблена модель контролінгу персоналу на основі компетентнісного підходу в системі управління територіальним соціальним комплексом з



Рис. 2. Схема взаємодії між елементами контролінгу персоналу в системі управління територіальним соціальним комплексом

урахуванням обґрунтування можливості його вбудовування в організаційно-функціональну структуру і наявності обмежень у застосуванні.

Персонал в органах управління територіальним соціальним комплексом є найважливішим ресурсом, від ефективності використання якого залежать результати розвитку сучасного українського суспільства, ефективність реалізації соціальних реформ і програм [7, с. 86].

Нині спостерігається зменшення чисельності працівників в органах управління територіальним соціальним комплексом. Це пояснюється оптимізацією бюджетів і скороченням ресурсів, що спрямовуються на утримання органів управління соціальним комплексом, як реакція на наслідки економічної кризи в Україні і складної політичної обстановки.

Віковий фактор в системі органів управління відіграє важливу роль при регулюванні кадрової політики. В органах управління територіальним соціальним комплексом відзначається деяке зниження припливу співробітників, які не мають стажу державної або муніципальної служби. Це побічно свідчить про уповільнення процесів оновлення кадрового складу органів управління територіальним соціальним комплексом.

Формування висококваліфікованого кадрового складу органів управління територіальним соціальним комплексом вимагає створення ефективної системи управління персоналом, що дозволяє використовувати кращі кадрові практики і технології, вирішувати завдання з реалізації кадрової політики в соціальній сфері у відповідності зі стратегічними цілями.

Проведений аналіз кадрових проблем системи управління територіальним соціальним комплексом дозволив виділити 4 ключових групи цілей, які можна покласти в основу вдосконалення сучасної системи управління персоналом: створення прозорої кадрової політики, що працює на підвищення престижності роботи в територіальних соціальних комплексах; підвищення ефективності роботи апарату управління і якості наданих соціальним комплексом послуг; формування нової моделі цінностей, орієнтованої на служіння громадянам, ініціативність і добропорядність працівників; підвищення ефективності роботи кадрових служб за допомогою створення сучасних і технологічних систем повного циклу управління соціальним комплексом.

Виходячи з цього, основу моделі організаційно-функціональної структури системи управління персоналом територіального соціального комплексу повинна становити прозора кадрова політика, яка складається з двох підсистем: стратегічної і тактичної. Сама структура системи управління персоналом повинна бути представлена функціональними підсистемами: формування персоналу

комплексу; використання персоналу; розвиток персоналу; інформаційне забезпечення і контролінг персоналу територіального соціального комплексу; нормативно-правове регулювання.

Доцільність застосування контролінгу пояснюється перевагами потенційних можливостей від створення ефективної системи управління персоналом територіального соціального комплексу (табл. 1).

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

Найважливішим показником, що визначає імідж працівника територіального управління соціального комплексу, є його компетенція – здатність застосовувати знання, вміння, навички та особистісні якості для успішної діяльності в різних областях професійної управлінської діяльності. До професійних компетенцій можуть бути зараховані лише ті знання, розуміння, уміння, навички та ціннісні орієнтації, які необхідні для здійснення професійної діяльності у соціальній сфері території.

Важливою перевагою компетентнісного підходу в управлінні персоналом є переорієнтація цілей управління від рішення оперативних кадрових проблем до стратегічних цілей управління територіальним соціальним комплексом, що виходять за межі звичайної відповідальності кадрової служби. Концепція виходить з того, що недостатньо просто підвищити компетентність, удосконалити навички і поведінку співробітників. Необхідні зростання продуктивності праці та організаційні зміни, які підвищать ефективність роботи в цілому. У відповідності з цим, нами пропонується авторська модель функціонування контролінгу персоналу на основі компетентнісного підходу в органах управління територіальним соціальним комплексом. Принципи контролінгу персоналу при цьому наступні: 1) системність; 2) компетентність та професіоналізм; 3) мерітократія; 4) процесний підхід; 5) проектне управління. У запропонованій моделі нами виділені 4 функціональних блоки:

1) блок інформаційно-аналітичного забезпечення управління територіальним соціальним комплексом. Він формує організаційно-функціональну модель системи управління персоналом;

2) блок моделі компетенцій територіального соціального комплексу. Він формує систему оцінки компетенцій працівників і визначає їх кваліфікаційний потенціал;

**Потенційні можливості застосування контролінгу персоналу  
в територіальному соціальному комплексі**

Можливості	Обмеження
Зростаюча роль і значимість для політичної діяльності органів влади позитивних змін у рівні життя населення міських агломерацій	Недооцінка органами влади необхідності розвитку соціального комплексу території
Високий рівень прозорості кадрової політики	Відсутність реальних показників, що дозволяють визначити ефективність роботи персоналу конкретних підприємств соціальної сфери
Вироблення єдиних стандартизованих підходів до кадрової політики, її цілей і напрямку змін	Відсутність єдиного органу влади, відповідального за управління кадрами територіального соціального комплексу
Прийняття оптимальних управлінських рішень в стислі терміни	Нормативно-правові бар'єри та обмеження
Активний розвиток в системі менеджменту персоналу територіального соціального комплексу принципу компетентності та професіоналізму	Кадрові служби далекі від реальної роботи з персоналом, яку здійснює керівник підрозділу
Комплексний контроль витрат на персонал комплексу	Відсутність ув'язки кадрової політики зі стратегічними цілями та пріоритетами територіальної громади
Ефективне використання кадрового резерву з урахуванням наявних компетенцій персоналу	Психологічне неприйняття змін, що відбуваються в політиці та економіці територіальних спільнот
Поліпшення комунікацій і соціально-психологічного клімату в організаціях територіального соціального комплексу	Корупція
Підвищення рівня мотивації персоналу, його залученості та відповідальності за результати праці	Відсутність механізмів бюджетного контролю за ефективністю та економічною доцільністю змін в діяльності територіального соціального комплексу
Прискорення впровадження, розвиток і оцінка ефективності інноваційних технологій в системі управління персоналом комплексу	Комунікаційні бар'єри міжвідомчої взаємодії, які негативно позначаються на інформаційному обміні

3) блок моніторингу та аналізу. Він формує систему діагностики і контролю компетенцій працівників у системі контролінгу персоналу територіального соціального комплексу;

4) блок регулювання діяльності менеджменту персоналу територіального соціального комплексу. Він визначає функціонал системи управління персоналом і напрямки її розвитку.

Взаємодія функціональних блоків дозволяє оптимально реалізовувати інструментарій контролінгу персоналу для підвищення компетентності працівників територіального соціального комплексу.

Функціонування запропонованої моделі засновано на принципах системності, компетентності і професіоналізму, мерітократії (орієнтації на кращі практики менеджменту), процесного підходу та проектного управління, які необхідні для створення і вдосконалення менеджменту персоналу. Запропонована авторська модель дає змогу:

- врахувати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на систему управління персоналом територіального соціального комплексу;

- визначити ключові етапи, процеси та компоненти реалізації механізму контролінгу персоналу в системі менеджменту персоналу, взаємозв'язок з підсистемами та учасниками управління, серед

яких особливу роль мають споживачі послуг територіального соціального комплексу, що беруть участь у системі оцінки працівників;

- під час формування системи планових контролінгових показників для реалізації компетентного підходу використовувати розроблені в ході дослідження моделі компетенцій для оцінки кваліфікаційного потенціалу і системи мотивації, яка буде включати ключові показники ефективності для оцінки ефективності персоналу;

- розкрити взаємозв'язок процесів контролінгу персоналу щодо наділення їх змістовними функціями з розвитку процесів повного циклу управління персоналом і масштабування кадрових інновацій в територіальному соціальному комплексі.

Це дозволить реалізовувати єдину прозору кадрову політику, орієнтовану на кращі кадри.

Реалізація інструментарію контролінгу персоналу в запропонованій моделі повинна здійснюватися з використанням сучасних інформаційних технологій, що дозволить посилити управлінський вплив на процеси удосконалення системи управління і підвищення компетентності персоналу територіального соціального комплексу.

Функціонування контролінгу персоналу має здійснюватися на основі застосування сучасних автоматизованих інформаційних систем, а також включати в себе систему збалансованих опера-

тивних і стратегічних планових та оціночних показників, застосування моделей компетенцій при оцінці, підборі та розвитку професійного потенціалу персоналу органів управління територіальним соціальним комплексом.

Особлива роль в цих умовах буде відводитися проектному управлінню в особі крос-функціональних команд, орієнтованих на кінцевого користувача. Вони замінять бюрократичний процес з прийняттям управлінських рішень в результаті взаємодії великої кількості менеджерів з різних територіальних відомств.

Контролінг персоналу в системі цифрового управління територіальним соціальним комплексом буде виконувати такі завдання:

- координувати менеджмент персоналу на трьох рівнях: стратегічному, оперативному та проектному;

- сприяти вирішенню управлінських завдань шляхом використання інноваційних кадрових технологій;

- створювати рівні умови для вкладу всіх учасників в роботу крос-функціональних команд;

- сприяти усвідомленню, чіткій регламентації і розподілу ролей учасників цифрових команд, підбір і закріплення «потрібних людей» в «потрібних місцях».

При цьому головним завданням кадрового контролінгу стане налагодження аналітичної рефлексії всіх учасників системи територіальної цифрової платформи щодо питань управління персоналом. Модель рефлексії системи показників оцінки діяльності персоналу органів управління територіальним соціальним комплексом в цифровій кадровій платформі на основі застосування інструментарію контролінгу спрямована на збільшення частки менеджерів, які беруть участь в управлінні проектами і атестуються за сучасними методиками і критеріями з вищими показниками оцінок за результатами атестації. Методологічну основу становитиме атестація за методикою, що пов'язує оцінку ефективності службовців (на підставі рівня виконання індивідуальних ключових показників ефективності) й оцінку за компетенціями.

#### Висновки з проведеного дослідження.

1. Формування висококваліфікованого кадрового складу органів управління територіальним соціальним комплексом вимагає використання кращих кадрових практик і технологій. Це дасть змогу вирішувати завдання з реалізації кадрової політики в соціальній сфері відповідно до стратегічних цілей України.

2. Реалізація інструментарію контролінгу персоналу в розробленій на основі компетентного підходу у процесі проведеного дослідження моделі повинна здійснюватися з використанням сучасних інформаційних технологій, що дозволить посилити управлінський вплив на процеси вдоско-

налення системи управління та підвищити компетентність персоналу територіального соціального комплексу.

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

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Давидович І.Є. Контролінг. К. : Центр учбової літератури, 2008. 552 с.

2. Замятіна Н.В Місце контролінгу в системі управління сучасним підприємством. Економіка та суспільство : Електронне наукове фахове видання Мукачевського державного університету. 2016. № 7. С. 324–328. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/7\\_ukr/55.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/55.pdf) (дата звернення: 23.11.2019).

3. Pakulin S.L., Feklistova I.S., Pakulina A.A., Pakulina H.S. Controlling system tools. *Universum View 9. Economics and management: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Україна, м. Чернігів, 8 грудня 2018 р.)*. Вінниця: ТОВ «Нілан-ЛТД», 2018. С. 110–117.

4. Pakulin S.L., Feklistova I.S., Pakulina A.A., Pakulina H.S. The mechanism of enterprise management based on the system of strategic controlling. *Universum View 4. Economics and management: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції*. Вінниця: ТОВ «Нілан-ЛТД», 2018. С. 72–80.

5. Сухарева Л.А., Петренко С.Н. Контролінг – основа управління бізнесом. К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. 208 с.

6. Феклистова І.С., Цыпкин Ю.А., Пакулин С.Л., Долгушкин Н.К. Управление персоналом агропромышленного комплекса. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. 287 с.

7. Pakulina H.S., Pakulina A.A. Controlling in the system of innovative management of a civil engineering enterprise. *Universum View 3: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Україна, м. Полтава, 25 жовтня 2018 р.)*. Вінниця: ТОВ «Нілан-ЛТД», 2018. С. 84–90.

#### REFERENCES:

1. Davydovych I. Ye. (2008) *Kontrolinh* [Controlling]. Kyiv: Center of educational literature (in Ukrainian)

2. Zamiatina N. V. (2016) *Mistse kontrolinhu v systemi upravlinnia suchasnym pidpriemstvom* [The place of controlling in the management system of a modern enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo : Elektronne naukove fakhove vydannia Mukachevskoho derzhavnoho universytetu* [Economy and society: electronic scientific professional edition of Mukachevo state University] (electronic journal), no. 7, pp. 324–328. Available at: [http://economyandsociety.in.ua/journal/7\\_ukr/55.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/55.pdf) (accessed 23 November 2019).

3. Pakulin S. L., Feklistova I. S., Pakulina A. A., Pakulina H. S. (2018) Controlling system tools. *Proceedings*

of the *Universum View 9. Economics and management: international scientific-practical conference (Ukraine, Chernigov, December 8, 2018)*, Vinnitsa: LLC "Nylan-LTD", pp. 110–117.

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

5. Sukhareva L. A., Petrenko S. N. (2002) *Kontrolling – osnova upravleniya biznesom* [Controlling – the

basis of business management]. Kyiv: Elga, Nika-Center. (in Russian)

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

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



## IMPROVEMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT OF THE REGIONAL SOCIAL COMPLEX ON THE BASIS OF THE CONCEPT OF CONTROLLING

**The purpose of the article.** Management technologies of personnel controlling allow to provide information-analytical and methodical support of making effective personnel decisions in the social complex of the region. The relevance and complexity of the phenomena under consideration served as the basis for choosing the topic of the study conducted by the authors.

The aim of the author's research was to determine the role of personnel controlling and to establish relationships between its elements in the system of territorial social complex management bodies. The author developed a model of personnel controlling based on the competence approach. They recommend using the model in the management system of the territorial social complex. The model takes into account the possibility of embedding controlling in the organizational and functional structure of management and the presence of restrictions in the application.

**Methodology.** The author uses a variety of methodological tools. The tools include methods of analysis, generalization, design, statistical methods.

**Results.** Improvement of personnel management of the regional social complex on the basis of the concept of controlling, development and adaptation of theoretical bases and methodical base of controlling are important for the social sphere. The availability of highly qualified personnel, which meets the modern needs of the social complex management bodies, is an important condition for improving the efficiency of the use of resources of the complex and achieving the strategic goals of socio-economic development of the territory. The effectiveness of the management of the social complex is determined by the resulting economic effect, socio-political results of the authorities, improving the level and quality of life of the population of the territory. The formation of highly qualified personnel of the territorial social complex management bodies requires the use of the best personnel practices and technologies. This will allow to solve the tasks of implementing personnel policy in the social sphere in accordance with the strategic goals of Ukraine.

**Practical implications.** Implementation of personnel controlling tools in the model developed on the basis of competence approach in the course of the research should be carried out using modern information technologies. This will strengthen the managerial impact on the processes of improving the management system and increase the competence of the personnel of the territorial social complex. Promising are further research on the creation and implementation of new methods for assessing the effectiveness of employees on the basis of the level of implementation of individual key performance indicators, which are interrelated with the assessment of staff competencies. The introduction of personnel controlling in the activities of the social complex has proved effective. Diagnostic, coordination, information, corrective functions of personnel controlling provide a comprehensive assessment of personnel potential, implementation of programs for its development, support of the personnel planning system, control and monitoring of external and internal factors of the personnel management system. The analysis revealed that the essence of the concept of personnel controlling is currently moving from management based on the analysis of the past to personnel management in the long term on the basis of foresight and assessment of risks, crisis phenomena and uncertainty. The use of innovative technologies requires the use of effective tools in personnel management. Personnel controlling plays an important role. The potential possibilities of personnel controlling should be applied in the management of the territorial social complex. This makes it possible to improve the relationship between management concepts and the effectiveness of social management. Efficiency is an integral and structured characteristic of social complex management. Controlling is a tool that allows you to effectively manage the social complex.

**Value/originality.** Personnel controlling is defined by the authors as a system of information and analytical support of planning, coordination, control and optimization of all elements of the personnel management system. It is aimed at the effective functioning of the social complex within the framework of strategic development programs. Personnel controlling contributes to the effective use and improvement of professional competencies of social complex personnel. Personnel controlling requires the use of innovative personnel practices and technologies. The introduction of personnel controlling into the practice of functioning of the management bodies of the social complex, which integrates administrative, economic and socio-psychological methods of personnel management, will increase the quantitative and qualitative evaluation indicators of the social sphere at various levels.