

## РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

УДК 005.95:658.12.4

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-82-135-143

Дата надходження: 13.04.2026

Дата прийняття до друку: 15.05.2026

Дата публікації: 30.05.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

### КОНТРОЛІНГОВИЙ МЕХАНІЗМ ДІАГНОСТИКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ-ДИСТРИБ'ЮТОРІВ

**Віктор Алькема<sup>1</sup>, Віталій Скиба<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: [Alkema@krok.edu.ua](mailto:Alkema@krok.edu.ua), ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

<sup>2</sup>Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: [skybavm@krok.edu.ua](mailto:skybavm@krok.edu.ua), ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0631-5013>

### CONTROLLING MECHANISM FOR DIAGNOSING THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF DISTRIBUTION ENTERPRISES

**Viktor Alkema<sup>1</sup>, Vitaliy Skyba<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Doctor of Science (Economics), Professor, head of the Management Technologies Department, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: [alkema@krok.edu.ua](mailto:alkema@krok.edu.ua), ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

<sup>2</sup>Student Head of the Management Technologies Department, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: [skybavm@krok.edu.ua](mailto:skybavm@krok.edu.ua), ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0631-5013>

**Анотація.** У статті досліджено теоретико-методичні засади формування контролінгового механізму діагностики системи управління персоналом підприємств-дистриб'юторів. Актуальність теми обумовлена посиленням конкуренції, цифровізацією бізнес-процесів, нестабільністю ринкового середовища та зростанням вимог до ефективності логістично-збутової діяльності. Визначено, що персонал підприємств-дистриб'юторів забезпечує координацію торгових, логістичних, складських і сервісних процесів, а тому ефективність управління людськими ресурсами безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства. Обґрунтовано необхідність застосування контролінгового підходу як інструменту інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень у сфері HR-менеджменту. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад та формування контролінгового механізму діагностики системи управління персоналом підприємств-дистриб'юторів. У процесі дослідження узагальнено наукові підходи до розуміння сутності контролінгу персоналу та HR-аналітики. Встановлено, що традиційні методи оцінювання персоналу часто мають фрагментарний характер і не дозволяють комплексно оцінити взаємозв'язок між кадровими рішеннями та результативністю логістично-збутових процесів. Визначено специфіку системи управління персоналом підприємств-дистриб'юторів, яка полягає у високій залежності результатів діяльності від узгодженості роботи персоналу різних функціональних підрозділів. Запропоновано систему показників оцінювання результативності управління персоналом, що охоплює кадрове забезпечення, рух персоналу, продуктивність праці, витрати на персонал, навчання і розвиток, мотивацію, а також логістично-збутові та цифрово-аналітичні показники. Сформовано етапи реалізації контролінгового механізму діагностики, серед яких: визначення цілей і меж діагностики, формування інформаційної бази, аналітичне оцінювання, виявлення кадрових ризиків, розроблення управлінських рекомендацій та моніторинг результатів. Доведено, що запропонований механізм забезпечує перехід від епізодичного оцінювання персоналу до системного моніторингу кадрових процесів і підвищує обґрунтованість управлінських рішень. Наукова новизна дослідження полягає у розвитку теоретико-методичних засад діагностики системи управління персоналом підприємств-дистриб'юторів на основі інтеграції HR-показників із логістично-збутовими та операційними індикаторами. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованого механізму для підвищення ефективності кадрової політики, оптимізації HR-процесів і забезпечення результативності діяльності підприємств-дистриб'юторів.

**Ключові слова:** контролінг персоналу; система управління персоналом; підприємства-дистриб'ютори; HR-аналітика; діагностика; кадрові ризики; логістично-збутова діяльність; ефективність персоналу.

**Формули: 0, рис.: 1, табл.: 1, бібл.: 14**

**Abstract.** *The article examines the theoretical and methodological foundations for the formation of a controlling mechanism for diagnosing the personnel management system of distributor enterprises. The relevance of the topic is обусловлена by increasing competition, digitalization of business processes, instability of the market environment, and growing requirements for the efficiency of logistics and sales activities. It has been determined that the personnel of distributor enterprises ensure the coordination of trade, logistics, warehouse, and service processes; therefore, the effectiveness of human resource management directly affects the performance results of the enterprise. The necessity of applying a controlling approach as a tool for information and analytical support of managerial decision-making in the field of HR management has been substantiated. The purpose of the article is to substantiate the theoretical and methodological foundations and to develop a controlling mechanism for diagnosing the personnel management system of distributor enterprises. In the course of the study, scientific approaches to understanding the essence of personnel controlling and HR analytics were generalized. It was established that traditional methods of personnel evaluation are often fragmented and do not allow for a comprehensive assessment of the relationship between personnel decisions and the effectiveness of logistics and sales processes. The specifics of the personnel management system of distributor enterprises were identified, consisting in the high dependence of operational results on the coordination of employees from different functional divisions. A system of indicators for evaluating the effectiveness of personnel management has been proposed, covering staffing support, personnel turnover, labor productivity, personnel costs, training and development, motivation, as well as logistics, sales, and digital-analytical indicators. The stages of implementing the controlling mechanism for diagnostics have been formed, including defining the goals and scope of diagnostics, creating an information base, analytical assessment, identification of personnel risks, development of managerial recommendations, and monitoring of results. It has been proven that the proposed mechanism ensures the transition from episodic personnel evaluation to systematic monitoring of HR processes and increases the validity of managerial decisions. The scientific novelty of the study lies in the development of theoretical and methodological foundations for diagnosing the personnel management system of distributor enterprises based on the integration of HR indicators with logistics, sales, and operational indicators. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using the proposed mechanism to improve the effectiveness of personnel policy, optimize HR processes, and ensure the efficiency of distributor enterprises.*

**Keywords:** *personnel controlling; personnel management system; distributor enterprises; HR analytics; diagnostics; personnel risks; logistics and sales activities; personnel efficiency.*

**Formulas:** 0, **fig.:** 1, **tab.:** 1, **bibl.:** 14

**Вступ.** У сучасних умовах діяльності підприємств-дистриб'юторів система управління персоналом відіграє ключову роль, оскільки саме людський капітал забезпечує ефективність логістично-збутових процесів, якість обслуговування клієнтів і досягнення комерційних результатів. Висока конкуренція, нестабільність попиту, ускладнення ланцюгів постачання та зростання вимог до сервісу підсилюють значення ефективного управління персоналом.

Актуальність цього питання зростає в умовах цифровізації бізнес-процесів, що вимагає від працівників здатності швидко адаптуватися до нових технологій, працювати з інформацією та забезпечувати узгоджену взаємодію між підрозділами. Водночас система управління персоналом безпосередньо впливає на продажі, продуктивність, якість операцій і рівень витрат, а її невідповідність стратегії підприємства може призводити до зниження ефективності та втрати конкурентних позицій.

Отже, актуальність дослідження полягає у необхідності формування системи діагностики управління персоналом, яка забезпечує оцінювання кадрових процесів, виявлення проблем і підтримку прийняття управлінських рішень.

У практиці підприємств-дистриб'юторів оцінювання персоналу часто має фрагментарний характер і базується на окремих показниках, що не дає цілісного уявлення про ефективність системи управління персоналом. Класичні підходи зазвичай не враховують взаємозв'язок між кадровими, фінансовими, логістичними та збутовими результатами, що ускладнює виявлення причинно-наслідкових зв'язків.

Крім того, традиційні методи мають переважно ретроспективний характер і не забезпечують своєчасного виявлення кадрових ризиків, що є критичним в умовах ринкової невизначеності. Це зумовлює потребу у впровадженні контролінгового механізму діагностики, який поєднує

моніторинг, аналіз, прогнозування та інформаційну підтримку управлінських рішень. Такий підхід дозволяє забезпечити системне оцінювання кадрових процесів і підвищити ефективність управління персоналом підприємства-дистриб'ютора.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика діагностики системи управління персоналом підприємств-дистриб'юторів формується на перетині досліджень з управління персоналом, кадрового контролінгу, HR-аналітики, цифровізації управлінських процесів та логістично-збутової діяльності. У сучасній літературі (С. Voon, D. N. Den Hartog, D. P. Lepak та ін.) наголошується на переході від фрагментарного оцінювання окремих кадрових показників до комплексних діагностичних систем, що забезпечують інформаційно-аналітичну підтримку управлінських рішень.

Зарубіжні автори С. Voon, D. N. Den Hartog, D. P. Lepak (2019) підкреслюють, що система управління персоналом має розглядатися як цілісна сукупність взаємопов'язаних елементів, ефективність якої залежить від внутрішньої узгодженості та відповідності стратегії, при цьому існують методологічні труднощі вимірювання HR-систем. Науковці D. Wilfinger, C. Brandstätter, J. Mitteregger (2022) та M. DiClaudio (2019) акцентують увагу на цифровій трансформації HR-контролінгу, використанні Big Data, Advanced Analytics і people analytics для переходу від описової до прогнозової й прескриптивної аналітики та інтеграції HR-даних з іншими бізнес-показниками. У дослідженнях L. D. Lang, A. Behl, N. N. D. Phuong, J. Gaur, N. T. Dzung (2023) щодо людського капіталу в контексті цифрової трансформації ланцюгів постачання доводиться вплив людського, соціального та інноваційного капіталу на розвиток підприємств, що особливо важливо для дистриб'юторів як координаторів логістично-збутових процесів.

У працях українських науковців С. В. Мішиної та О. Ю. Мішина (2019) уточнено сутність контролінгу персоналу

як системи інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень у сфері планування, аналізу, мотивації, координації та контролю HR-процесів. Автори досліджень А. Данілкова, Є.Шелест, О. Мантур-Чубата, М. Зелена (2022) розглядають HR-аналітику як інструмент формування об'єктивної інформації про стан управління персоналом, виявлення результативних і проблемних HR-процесів та підвищення якості управлінських рішень. Для підприємств-дистриб'юторів В. Г. Алькема та В.М.Скиба (2026) пропонують інтегральну модель оцінювання ефективності розвитку систем управління персоналом, що включає операційно-результативний, стратегічно-розвивальний і цифрово-аналітичний блоки. Галузеві аспекти діяльності дистриб'юторів у контексті логістичної підтримки збуту досліджують В. В. Сисоєв та М. В. Корінь (2024), підкреслюючи необхідність врахування впливу кадрових рішень на результативність логістично-збутових процесів.

Отже, аналіз наукових джерел свідчить, що питання HR-систем, кадрового контролінгу, HR-аналітики, цифровізації управління персоналом і логістичного забезпечення збуту досить активно досліджуються як зарубіжними, так і українськими науковцями. Водночас недостатньо розробленим залишається питання формування саме контролінгового механізму діагностики системи управління персоналом підприємств-дистриб'юторів, в умовах невизначеності, який би забезпечував інтеграцію кадрових, фінансових, логістичних, збутових і цифрово-аналітичних показників у єдину систему підтримки управлінських рішень.

**Постановка завдання.** В сучасних умовах посилення конкуренції та динамічних змін ринкового середовища ефективність діяльності підприємств-дистриб'юторів значною мірою залежить від якості системи управління персоналом. Персонал забезпечує безперервність логістичних процесів, рівень обслуговування клієнтів і здатність

підприємства адаптуватися до змін. Водночас на практиці системи управління персоналом часто характеризуються недостатньою аналітичною підтримкою, фрагментарністю оцінювання та відсутністю механізмів своєчасного виявлення управлінських відхилень, що зумовлює необхідність застосування контролінгового підходу до діагностики кадрових процесів.

Контролінговий механізм діагностики системи управління персоналом дозволяє інтегрувати функції планування, моніторингу, аналізу та контролю кадрової діяльності з метою підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Попри значну кількість наукових досліджень у сфері контролінгу та управління персоналом, недостатньо розробленими залишаються питання адаптації контролінгових інструментів до специфіки діяльності підприємств-дистриб'юторів і формування комплексного механізму діагностики кадрової системи.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення контролінгового механізму діагностики системи управління персоналом підприємств-дистриб'юторів. Для досягнення поставленої мети необхідно дослідити сутність контролінгу в системі управління персоналом, визначити особливості кадрових процесів дистриб'юторських підприємств, сформулювати систему показників діагностики та обґрунтувати інструменти моніторингу й контролю ефективності управління персоналом.

**Результати дослідження.** Система управління персоналом підприємств-дистриб'юторів має специфіку, зумовлену поєднанням закупівельних, складських, транспортних, збутових і сервісних процесів. На відміну від виробничих підприємств, вона орієнтована на забезпечення безперервного руху товарних, інформаційних і фінансових потоків, що потребує узгодження логістичних і збутових рішень, високої оперативності та

адаптації до змін попиту (Алькама В.Г. & Скиба В.М. 2026; Сисоєв, В. В., & Корінь, М. В.2024).

Ефективність управління персоналом безпосередньо впливає на результативність дистрибуційної діяльності, зокрема обсяги реалізації, швидкість оброблення замовлень, своєчасність доставки та рівень клієнтського сервісу. Тому оцінювання персоналу доцільно здійснювати у взаємозв'язку з логістичними, фінансовими та збутовими показниками (Алькама В.Г. & Скиба В.М. 2026; Сисоєв, В. В., & Корінь, М. В.2024).

Високий рівень міжфункціональної координації зумовлює потребу в інтегрованій HR-системі, яка забезпечує узгодження цілей і відповідальності між продажами, логістикою, закупівлями, фінансами та сервісом.

Особливого значення набувають HR-аналітика та цифровізація HR-процесів. Використання CRM-, ERP-, WMS- і TMS-систем дає змогу інтегрувати кадрові дані з операційними показниками, забезпечуючи перехід до прогнозної аналітики, орієнтованої на попередження кадрових ризиків і підтримку управлінських рішень (Wilfinger, D., Brandstätter, C., & Mitteregger, J. 2022; DiClaudio, M. 2019). Водночас система управління персоналом повинна враховувати особливості різних категорій працівників (логісти, торгові представники, складський персонал, аналітики, керівники), що потребує диференційованих критеріїв оцінювання (Данілкова, А., Шелест, Є., Мантур-Чубата, О., & Зелена, М. 2022; Алькема, В. Г., & Скиба, В. М. 2026).

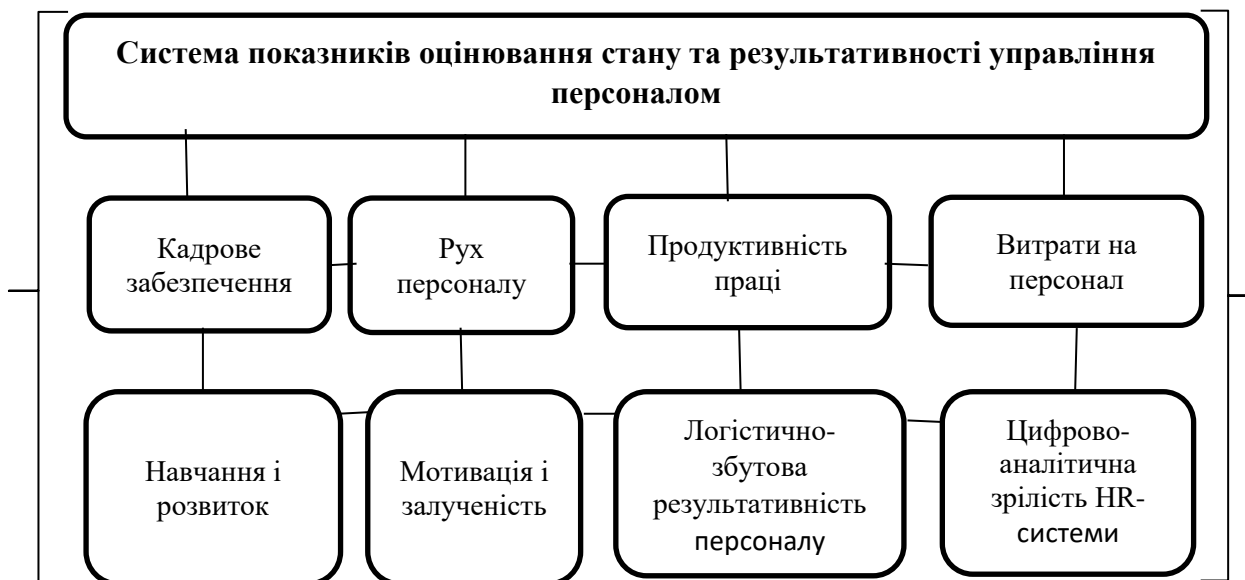
За таких умов особливого значення набуває контролінг персоналу як складова загальної системи контролінгу підприємства. Його метою є формування та аналіз інформації про стан і результативність управління людськими ресурсами для підтримки управлінських рішень щодо планування, мотивації, розвитку та використання персоналу. Контролінг персоналу виконує контрольну,

діагностичну, координаційну та прогнозну функції, забезпечуючи виявлення відхилень, оцінювання кадрових ризиків і розроблення коригувальних заходів (Мішина, С. В., & Мішин, О. Ю. 2019; Данілкова, А., Шелест, Є., Мантур-Чубата, О., & Зелена, М. 2022).

Для підприємств-дистриб'юторів контролінг персоналу має особливе значення через високу операційну динамічність і залежність результатів діяльності від міжфункціональної координації (Алькама, В. Г., & Скиба, В. М., 2026; Сисоєв, В. В., & Корінь, М. В., 2024). Несвоєчасне виявлення кадрових проблем може призвести до збоїв логістично-збутових процесів, погіршення сервісу та зростання витрат. А контролінговий підхід дозволяє перейти від фрагментарного оцінювання персоналу до комплексної діагностики HR-системи та її впливу на результати діяльності

підприємства (Мішина, С. В., & Мішин, О. Ю. 2019; Данілкова, А., Шелест, Є., Мантур-Чубата, О., & Зелена, М. 2022; Алькема, В. Г., & Скиба, В. М. 2026).

Формування системи показників оцінювання управління персоналом має ґрунтуватися на системному підході та поєднувати HR-індикатори з операційними, логістичними, збутовими й фінансовими показниками. У межах дослідження запропоновано систему показників згрупованих за такими блоками (Рис 1): кадрове забезпечення, рух персоналу, продуктивність праці, витрати на персонал, навчання і розвиток, мотивація і залученість, логістично-збутова результативність персоналу, цифрово-аналітична зрілість HR-системи (Мішина, С. В., & Мішин, О. Ю. 2019; Данілкова, А., Шелест, Є., Мантур-Чубата, О., & Зелена, М. 2022; Алькема, В. Г., & Скиба, В. М. 2026).



**Рис. 1. Система показників оцінювання стану та результативності управління персоналом**

*Джерело: складено на основі: Данілкова А. та ін. (2022), Алькема В., Скиба В. (2026), Сисоєв В, Корінь М. (2024), Травінська С. та ін. (2023), Обруч Г. та ін. (2024)*

Запропонована система показників дає змогу оцінювати не лише стан HR-системи, а й її вплив на своєчасність виконання замовлень, ефективність складських процесів, стабільність продажів

і якість клієнтського сервісу. У межах контролінгового підходу показники доцільно групувати за стратегічним, тактичним та оперативним рівнями, що забезпечує комплексне оцінювання

кадрових процесів і формування інформаційно-аналітичну основу для прийняття управлінських рішень (Мішина, С. В., & Мішин, О.Ю. 2019; Данілкова, А., Шелест, Є., Мантур-Чубата, О., & Зелена, М. 2022; Алькема, В. Г., & Скиба, В. М. 2026).

Отже, застосування контролінгового підходу до діагностики системи управління персоналом підприємств-дистриб'юторів забезпечує інтеграцію кадрових і логістично-збутових показників, своєчасне виявлення кадрових ризиків та підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

Реалізація запропонованого контролінгового механізму діагностики системи управління персоналом підприємств-дистриб'юторів передбачає послідовне виконання взаємопов'язаних етапів, які забезпечують перехід від збору кадрових та операційних даних до формування обґрунтованих управлінських рішень. Такий механізм ґрунтується на системному поєднанні планування, моніторингу, аналізу, контролю, координації та інформаційно-аналітичного забезпечення HR-процесів. У таблиці 2 подано етапи реалізації контролінгового механізму для підприємств-дистриб'юторів.

Першим етапом є визначення мети, завдань і меж діагностики. На цьому етапі визначаються цільові орієнтири оцінювання системи управління персоналом, ключові HR-процеси, категорії персоналу, структурні підрозділи та логістично-збутові процеси, які підлягають аналізу. Для підприємств-дистриб'юторів важливо, щоб межі діагностики охоплювали не лише діяльність HR-служби, а й роботу торгового, складського, логістичного, транспортного, адміністративного та управлінського персоналу.

Другим етапом є формування інформаційної бази діагностики. Вона має охоплювати кадрові, фінансові, операційні, логістичні та збутові дані, необхідні для оцінювання стану системи управління персоналом. До таких даних належать

відомості про чисельність і структуру персоналу, плинність кадрів, витрати на персонал, продуктивність праці, результати навчання, рівень залученості, виконання KPI, обсяги продажу, своєчасність доставки, якість складських операцій і рівень клієнтських скарг. У сучасних умовах особливого значення набуває інтеграція даних із HRM-, ERP-, CRM-, WMS- і TMS-систем, що дає змогу сформувати єдиний інформаційний простір діагностики.

Третім етапом є вибір і систематизація показників оцінювання. Система показників має охоплювати кадрове забезпечення, рух персоналу, продуктивність праці, витрати на персонал, навчання й розвиток, мотивацію та залученість, а також логістично-збутову результативність персоналу. Такий підхід дає змогу не лише оцінити стан HR-системи, а й встановити її вплив на результати дистрибуційної діяльності підприємства. Водночас показники повинні бути узгоджені зі стратегічними цілями підприємства, функціональними завданнями підрозділів і цільовими параметрами логістично-збутових процесів.

Четвертим етапом є проведення аналітичного оцінювання. На цьому етапі здійснюється розрахунок показників, порівняння фактичних значень із плановими, нормативними, цільовими або середньогалузевими орієнтирами, а також виявлення відхилень. Аналітичне оцінювання має бути спрямоване не лише на виявлення проблем, а й на визначення причин їх виникнення. Зокрема, низька продуктивність торгового персоналу може бути зумовлена з недоліками мотиваційної системи, недостатнім навчанням, невідповідністю компетенцій або слабкою координацією між відділом продажу та логістикою.

П'ятим етапом є діагностика проблемних зон і кадрових ризиків. На основі результатів аналітичного оцінювання визначаються слабкі місця системи управління персоналом, ризики

плинності кадрів, дефіциту компетенцій, професійного вигорання, зниження мотивації, неефективності навчання або перевантаження окремих категорій працівників. Для підприємств-

дистриб'юторів важливо також визначити вплив кадрових ризиків на виконання замовлень, логістичні витрати, якість сервісу, стабільність продажу та рівень клієнтської лояльності.

Таблиця 1

**Етапи реалізації контролінгового механізму діагностики системи управління персоналом підприємств-дистриб'юторів**

Етап	Зміст етапу	Основні дії	Очікуваний результат
Визначення мети, завдань і меж діагностики	формування цільових орієнтирів діагностики HR-системи	Визначення об'єктів, категорій персоналу, підрозділів і процесів, що підлягають оцінюванню	Чітко окреслені цілі та межі діагностики
Формування інформаційної бази	Збір кадрових, фінансових, логістичних і збутових даних	Інтеграція даних із HRM, ERP, CRM, WMS, TMS; збір HR-звітності та операційних показників	Сформована база даних для комплексного аналізу
Вибір і систематизація показників	Формування системи кількісних і якісних індикаторів	Визначення HR-, фінансових, логістичних, збутових і сервісних показників	Система показників для оцінювання стану та результативності HR-системи
Аналітичне оцінювання	Розрахунок показників і порівняння з цільовими значеннями	Виявлення відхилень, тенденцій, взаємозв'язків і причин проблем	Аналітична оцінка стану системи управління персоналом
Діагностика проблемних зон і кадрових ризиків	Визначення слабких місць HR-системи	Аналіз плинності, дефіциту компетенцій, мотивації, завантаженості, продуктивності	Виявлені кадрові ризики та проблемні зони
Формування висновків і рекомендацій	Підготовка управлінських пропозицій	Розроблення заходів щодо вдосконалення HR-процесів і підвищення логістично-збутової результативності	Сформований пакет управлінських рекомендацій
Прийняття та реалізація управлінських рішень	Впровадження коригувальних заходів	Визначення відповідальних, строків, ресурсів і очікуваних результатів	Реалізовані рішення щодо вдосконалення системи управління персоналом
Моніторинг результатів і коригування	Повторне оцінювання та контроль змін	Відстеження динаміки показників, оцінка ефективності заходів, коригування механізму	Постійне вдосконалення HR-системи та контролінгового механізму

Джерело: сформован авторами

Шостим етапом є формування управлінських висновків і рекомендацій. За результатами діагностики формуються пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом: оптимізації чисельності персоналу, перегляду мотиваційної системи, підвищення якості добору й адаптації, розвитку компетенцій, удосконалення системи KPI, перерозподілу функцій між підрозділами, автоматизації HR-процесів та поліпшення внутрішньої комунікації. Рекомендації мають бути

спрямовані не лише на кадрові результати, а й на підвищення ефективності логістично-збутової діяльності підприємства.

Сьомим етапом є прийняття та реалізація управлінських рішень. На цьому етапі керівництво підприємства, HR-служба, служба контролінгу і керівники структурних підрозділів визначають пріоритетність заходів, ресурси, відповідальних осіб, строки виконання та очікувані результати. Важливо, щоб рішення були інтегровані в загальну

систему управління підприємством і відповідали його стратегічним, фінансовим та операційним цілям .

Завершальним етапом є моніторинг результатів і коригування механізму діагностики. Після впровадження управлінських рішень необхідно проводити повторне оцінювання показників, відстежувати динаміку змін, визначати ефективність реалізованих заходів і за потреби коригувати систему показників, методика аналізу або управлінські дії. Такий підхід забезпечує циклічний характер контролінгового механізму та перетворює його на постійно діючу систему підтримки управлінських рішень .

Таким чином, етапи реалізації контролінгового механізму діагностики системи управління персоналом підприємств-дистриб'юторів мають формувати замкнений управлінський цикл: визначення цілей діагностики, збір інформації, вибір показників, аналітичне оцінювання, виявлення проблемних зон, формування рекомендацій, реалізація управлінських рішень і подальший моніторинг результатів. Запропонована послідовність забезпечує системність, аналітичність, превентивний характер і практичну спрямованість діагностики, що є необхідною умовою підвищення ефективності управління персоналом підприємств-дистриб'юторів .

**Висновки.** У цьому дослідженні обґрунтовано актуальність формування контролінгового механізму діагностики системи управління персоналом підприємств-дистриб'юторів, оскільки в умовах конкуренції, цифровізації та нестабільності ринку ефективно управління персоналом набуває стратегічного значення для результативності дистрибуційної діяльності.

Узагальнено сутність контролінгу персоналу як інструменту інформаційно-

аналітичної підтримки управлінських рішень, який забезпечує збір, систематизацію й аналіз кадрових даних, діагностику проблемних зон, прогнозування кадрових ризиків і формування рекомендацій. Обґрунтовано, що контролінговий підхід до діагностики HR-системи дає змогу подолати фрагментарність традиційного оцінювання персоналу, інтегрувати кадрові, логістично-збутові, фінансові та цифрово-аналітичні показники та забезпечити превентивне виявлення кадрових ризиків.

Запропоновано систему показників оцінювання стану та результативності управління персоналом підприємств-дистриб'юторів, яка охоплює кадрове забезпечення, рух персоналу, продуктивність, витрати на персонал, навчання і розвиток, мотивацію та залученість, логістично-збутову результативність і цифрово-аналітичну зрілість HR-системи, що дає змогу комплексно оцінити вплив кадрових процесів на дистрибуційну діяльність. Розроблено послідовність етапів реалізації контролінгового механізму діагностики – від визначення мети й формування інформаційної бази до розроблення рекомендацій, ухвалення рішень і моніторингу результатів. Така послідовність формує замкнений управлінський цикл.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методики інтегрального оцінювання ефективності системи управління персоналом підприємств-дистриб'юторів, уточненням вагомості окремих показників у діагностичній моделі, практичною апробацією контролінгового механізму та створенням цифрових інструментів HR-аналітики для автоматизованого моніторингу кадрових, логістичних і збутових показників.

**Конфлікт інтересів.** Автори заявляють, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автори заявляють, що окремого фінансування на публікацію цієї статті не отримували. Дослідження виконано в межах професійної діяльності авторів в університеті.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автори заявляють, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

**Внесок авторів:** Алькема В. Г. – формування наукової ідеї дослідження, розроблення теоретико-методичних засад контролінгового механізму діагностики системи управління персоналом, наукове керівництво дослідженням, узагальнення результатів і підготовка основних висновків. Скиба В. М. – збір і систематизація наукових джерел, аналіз сучасних підходів до HR-контролінгу та HR-аналітики, розроблення практичних елементів контролінгового механізму, формування системи показників і підготовка тексту статті.

**Подяки:** Автори висловлюють подяку науково-педагогічному колективу кафедри управлінських технологій Університету економіки та права «КРОК» за науково-методичну підтримку та конструктивні зауваження під час підготовки дослідження.

### Література:

- 1.Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498–2537. URL: <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>
- 2.Wilfinger, D., Brandstätter, C., & Mitteregger, J. (2022). Implications of the digitalization on human-resource-controlling. *Tehnički glasnik*, 16(3), 319–324. URL: <https://doi.org/10.31803/tg-20220219154627>
- 3.DiClaudio, M. (2019). People analytics and the rise of HR. *Strategic HR Review*, 18(3), 127–131. URL: <https://doi.org/10.1108/SHR-02-2019-0014>
- 4.Lang, L. D., Behl, A., Phuong, N. N. D., Gaur, J., & Dzung, N. T. (2023). Toward SME digital transformation in the supply chain context. *The International Journal of Logistics Management*, 34(2), 456–478. URL: <https://doi.org/10.1108/IJLM-08-2021-0391>
- 5.Мішина, С. В., & Мішин, О. Ю. (2019). Науково-практичні засади впровадження контролінгу персоналу на підприємствах. *Ефективна економіка*, 1. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.1.37>
- 6.Данілкова, А., Шелест, С., Мантур-Чубата, О., & Зелена, М. (2022). Роль HR-аналітики у системі контролінгу персоналу та HR-менеджменту підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, 6(2), 188–192. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-31](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-31)
- 7.Алькема, В. Г., & Скиба, В. М. (2026). Модель оцінювання ефективності розвитку систем управління персоналом підприємств-дистриб'юторів споживчих товарів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 11(1), 294–298. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-55>
- 8.Сисоєв, В. В., & Корінь, М. В. (2024). Логістична підтримка управління збутовою діяльністю підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*, 1, 146–153. URL: <https://doi.org/10.33271/ebdut/85.146>
- 9.Маркіна, І. А., & Вороніна, В. Л. (2020). Менеджмент товарних запасів торговельних підприємств. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*, 59, 90–97. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-59-12>
- 10.Травінська, С., Дерун, І., & Михальська, О. (2023). Застосування збалансованої системи показників у стратегічному управлінні та аналізі: кейс промислового підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(51), 103–117. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4103>
- 11.Шендерівська, Л. П., & Варварова, А. К. (2024). ABC-XYZ analysis in the enterprise inventory management system. *Підприємництво і торгівля*, 41, 126–136. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-16>
- 12.Обруч, Г. В., Сотніков, Д. В., & Костенко, В. В. (2024). Оцінка ефективності логістичного менеджменту підприємств-ритейлерів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 87, 207–221. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.87.322744>