

## **КОНТРОЛІНГ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Зменшення негативного впливу зовнішнього середовища більшість керівників підприємств пов'язують сучасні технології управління, однією з яких контролінг, що дозволяє своєчасно виявляти загрози та можливості. Врахування змін викликаних зовнішнім середовищем дозволяє розробляти адекватні ситуаціям рекомендації щодо управлінських рішень. Контролінг спрямований на виявлення та ліквідацію проблемних місць процесу діяльності підприємства, дані аналізу яких можна використовувати у сфері управління персоналом з метою підвищення соціальної та економічної ефективності його роботи. Враховуючи те, що персонал підприємства відіграє активну роль у суспільному виробництві, управління персоналом відносять до основних функцій системи контролінгу

Концепція контролінгу персоналу поки що не знаходить належного застосування на практиці. Більш того, не склалося у середовищі менеджменту розуміння контролінгу як соціально-економічної субстанції в системі управління виробничою організацією. У сучасній системі поглядів на контролінг простежується концептуальна обмеженість і фрагментарність, оскільки вона не охоплює весь діапазон його можливостей [2].

Підприємства в ринковому середовищі стали перед проблемою створення ефективних систем у сфері управління трудовим потенціалом. Для багатьох підприємств, що діють на міжнародних ринках, проблема створення ефективних систем розвитку та навчання персоналу є однією із пріоритетних. В Україні ця проблема стоїть особливо гостро, тому що в період дефіциту якісних трудових ресурсів першочерговим завданням є підвищення рівня освіти і знань сучасних технологій. У міру того, як зростають вимоги до внутрішньофірмових систем розвитку та навчання персоналу, виникає необхідність у якісному зростанні рівня послуг у цій сфері, а також оцінці ефективності вкладень у розвиток людських ресурсів. Контролінг персоналу вимагає інформаційних ресурсів для аналізу тенденцій і закономірностей щодо формування, використання та розвитку персоналу. З цього приводу Е.Майєр вказує на те, що кадровий контролінг задає функціональні параметри "перспективного характеру аналітичної роботи в сучасних умовах" [3, с. 26]. Це означає, що під контролінгом персоналу розуміють систему внутрішнього планування і контролю в сфері персоналу підприємства, що допомагає перетворити стратегічні установки у планові величини та конкретні заходи і сформулювати основні положення з управління персоналом. Його метою є підтримка управлінських рішень з

питань оптимального використання трудового потенціалу та оцінки вартості людського капіталу, а у сферу його діяльності входять розробка і використання інструментів для отримання інформації стратегічного і оперативного характеру необхідної менеджменту щодо складу, якості персоналу, його оплати і продуктивності праці.

Персонал є складовою загальної системи контролінгу будь-якого підприємства, тому необхідно виділити показники, що характеризують його оперативне та стратегічне використання. Стратегічний контролінг персоналу пов'язують з перспективами його розвитку та стратегією управління підприємством, а оперативний орієнтують на досягнення цілей стратегічного планування персоналу і підвищення віддачі від нього.

На оперативному рівні на першому плані стоять завдання економічної ефективності персоналу, що включає залучення, розстановку, розвиток персоналу, керівництво, маркетинг, мотивація персоналу та сервіс для нього.

До основних завдань стратегічного контролінгу відносять формування концепції розвитку персоналу, відстеження тенденцій в його використанні, відстеження процесу реалізації стратегії.

Конкретизуючи завдання контролінгу персоналу підприємств необхідно виходити з таких напрямків: участь у програмах розвитку та підвищення кваліфікації персоналу з метою його відповідності цілям і завданням, які стоять перед підприємством; формування й оптимізація бюджету витрат на персонал (стратегічного і оперативного); формування системи показників для оцінки ефективності (продуктивності) персоналу; участь у формуванні оптимальної системи мотивації персоналу; аналіз причин плинності кадрів і аналіз відхилень показників по персоналу, прогнози.

Однак, як свідчить дослідження, на підприємствах використовують лише окремі, не пов'язані між собою інструменти контролінгу персоналу, спрямовуючи основну увагу на оплату праці та її мотивацію.

Упровадження системи контролінгу персоналу на підприємстві має включати всі етапи формування складноорганізованої системи: формулювання цілей системи управління персоналом; оцінку організаційної структури та аналіз ефективності внутрішньої системи управління персоналом; розробку організаційних засад упровадження контролінгу персоналу підприємства; моніторинг результатів впровадження; порівняльний аналіз та розробку рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом та прийняття управлінських рішень.

Основною ідеєю контролінгу персоналу виступає розробка науково обґрунтованих планових значень показників за елементами системи управління персоналом. Основне застосування полягає в аналізі прибутку при різноманітних варіантах кадрової політики. Виходячи з цього, нами

виділено структуру контролінгу персоналу: встановлення якісних і кількісних показників оцінки виконання плану по праці і витрат на персонал; розробка системи моніторингу за показниками виконання плану з праці і витрат на персонал; підготовка регламенту звітності з контролінгу персоналу; розробка методології аналізу відхилень фактичних показників від планових; вибір методів прийняття рішень з ліквідації “вузьких місць” в системі управління персоналом.

Таким чином, контролінг персоналу доцільно розглядати як технологію управління, що спрямована на розробку рекомендацій та підтримку управлінських рішень у сфері управління персоналом, досягнення гнучкості та адаптивності системи управління, вдосконалення підходів до планування, моніторингу, інформаційних ресурсів та контролю окремих процесів управління персоналом підприємств.

### **Список використаних джерел:**

1. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: навч. посібник Гавкалова Н.Л. – Харків: «ІНЖЕК», 2004. – 276 с.
2. Полозова, А. Н. Концептуальные положения персонал-контроллинга в производственных организациях [электронный ресурс] / А. Н. Полозова, С. В. Евсеева // Проблемы региональной экономики. – Режим доступа до журн.: <http://www.lerc.ru/?part=bulletin&art=19&page=13>
3. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления / Э. Майер – М.: Финансы и статистика, 1998.

*Шестерняк М.М.,  
аспірант ТНЕУ*

## **КОНТРОЛІНГ ЯК ІНФОРМАЦІЙНА ФУНКЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

На сучасному етапі розвитку економіки спостерігається тенденція зростання дослідження проблемних питань контролінгу та його місця у системі управління підприємством. Контролінг не тільки передбачає встановлення логічної системи збирання та обробки інформації, виконання функцій контролю відхилень фактичних даних від планових для досягнення цілей діяльності підприємства шляхом прийняття ефективних управлінських рішень, а й при цьому дозволяє досягнути внутрішнього балансу фірми за допомогою інформації про витрати та результати діяльності. Інструментарій контролінгу працює на підвищення показників та зміцнення позицій підприємства на ринку в умовах конкуренції. Відповід-