

*Потапенко А.С., магистрант Института международного  
бизнеса, экономики и управления  
ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет»,  
Россия, Владивосток  
Potapenko A.S., Master's student of the Institute of International  
business, economics and management  
Vladivostok State University,  
Russia, Vladivostok*

## **Контроллинг трудовых ресурсов (персонала) и эффективность деятельности на предприятии**

### **Controlling of labor resources (staff) and enterprise efficiency**

**Аннотация:** Эффективность производства является ключевым показателем, который достигается с помощью его правильной организации, управления процессами производства и продажами. В современных условиях это требует реализации системы контроллинга, который представляет собой концепцию управления предприятием, объектом которого являются критические ресурсы, т.е. ресурсы, использование которых осуществляется в непрерывном режиме. Сбой производственных процессов может привести к падению эффективности деятельности предприятия в целом. Трудовые ресурсы предприятия (персонал) относятся к категории критических ресурсов, поскольку обеспечивают задействование всех остальных ресурсов. Они обладают такими характеристиками, как квалификация, производительность, мотивация, стимулирование, личностные характеристики. Контроллинг персонала как концепция управления трудовыми ресурсами на предприятии включает в себя аудит трудовых ресурсов, организацию управления персоналом, развитие и совершенствование инструментов управления персоналом.

**Ключевые слова:** контроллинг, трудовые ресурсы, персонал, эффективность деятельности, контроллинг персонала, управление персоналом, менеджмент предприятия.

**Abstract:** Production efficiency is a key indicator, which is achieved with the help of its proper organization, management of production processes and sales. In modern conditions, this requires the implementation of a controlling system, which is a concept of enterprise management, the object of which is critical resources, i.e. resources that are used continuously. Failure of production processes can lead to a drop in the efficiency of the enterprise as a whole. The labor resources of the enterprise (personnel) are classified as critical resources, since they ensure the involvement of all other resources. They have such characteristics as qualifications, performance, motivation, stimulation, personal characteristics. Personnel controlling as a concept of human resources management in an enterprise includes an audit of

labor resources, organization of personnel management, development and improvement of personnel management tools.

**Keywords:** controlling, labor resources, personnel, performance efficiency, personnel controlling, personnel management, enterprise management.

Контроллинг представляет собой концепцию управления, включающую целеполагание, планирование, регулирование и системный контроль за всеми процессами финансово-хозяйственной деятельности. Контроллинг – это система инструментов в управлении предприятием по достижению показателя прибыли [1]. Система контроллинга уходит корнями в необходимость для предприятия вести эффективную коммерческую и социальную деятельность, что обусловлено рыночными отношениями и переходом предприятий на самокупаемость.

Задачами практической деятельности объясняется тот факт, что в основе внимания системы контроллинга находятся критические ресурсы, т.е. ресурсы, которые в каждый момент времени могут использоваться только одним производственным процессом или рабочим потоком. Критические ресурсы или «узкие места» в системе производства могут быть представлены: запасами сырья и материалов, машинами и оборудованием, технологическими процессами и, конечно, персоналом. Трудовые ресурсы (персонал) – важная составляющая современных предприятий, функционирующих в условиях развития творческой и креативной силы работников, эпоху развития человеческого потенциала и реализации человеческого капитала в информационной экономике.

Объективная зависимость современных производственно-технологических и организационно-управленческих процессов от способностей, знаний, навыков, опыта и мотиваций работников активно расширяет значимость этого вопроса. Сегодня ученые говорят, с одной стороны, об интеллектуализации труда как феномене современного общества [2], с другой стороны, указывают на возможные проблемы, связанные с использованием человеческого капитала [3]. Специалисты ищут методы решения задач по управлению персоналом, а именно: по эффективному использованию, учету и контролю за ним. В частности, эффективность использования трудовых ресурсов как критических определяется соотношением результативности их деятельности и установлением предельно допустимых нагрузок на работников.

В целом, выделяют следующие причины снижения эффективности управления трудовыми ресурсами на производстве [4; 5]:

- 1) увеличение суммарных издержек по причине сбоев в производстве;
- 2) отсутствие эффективной коммуникации на предприятии;
- 3) отсутствие мотивации и лояльности работников;
- 4) несоответствие профессионально-квалификационного уровня работников требуемым нормам;
- 5) низкое качество управления человеческим капиталом,

задействованным в производстве.

В случае снижения эффективности управления трудовыми ресурсами выходом из ситуации является эффективный контроллинг, т.е. точный и своевременный анализ причин при отклонении от показателей и выработка корректирующих мер.

Причинами отклонений можно назвать:

- слабость оперативного управления;
- недостатки системы нормирования;
- недостатки системы планирования;
- неточные прогнозы продаж и стимулирующих расходов;
- отсутствие модели расходов на предприятии;
- отсутствие производственного мониторинга.

Исследование понятия «контроллинг» позволяет выделить следующие направления научных взглядов, представленных на рисунке 1 [6].



Рисунок 1 – Взгляды на сущность понятия «контроллинг»

Таким образом, контроллинг представляет собой концепцию системного и гибкого подхода к управлению предприятием с учетом выявления всех факторов, влияющих на отклонение от целевых показателей и потенциал доступных ресурсов.

В таблице 1 представлены функции контроллинга [7].

Таблица 1 – Функции контроллинга

Функция	Место нормативных показателей
Информационная	Обоснование нормирование на основе анализа производства, продаж и учета
Установление целей	Согласованность интересов всех участников производства
Планирование	Составление прогнозов, достоверность и скорость

	составление смет и расчетов, оценка потребности и запасов ресурсов, обеспечение связи между подразделениями
Внутренний контроль	Установка допустимых пределов при оценке отклонений, варианты прогнозов хода событий, лимиты расходов
Мониторинг	Оперативный контроль на непродолжительные периоды (до месяца)
Анализ причин возникновения отклонений	Задачи: - информационная; - предотвращение возникновения недостоверных данных; - анализ нормативной себестоимости, расходов.
Корректирующие действия	Координация работ и своевременная корректировка, стимулирование, воздействие на события или персонал для предотвращения негативных последствий.
Комментирующая	Фиксация информации при возникновении нестандартных ситуаций, изменяющихся условиях, повышении производительности и др.

Предметом контроллинга является информация о технологических процессах и факторах производства. В процессе временного периода, контроллинг подразделяют на оперативный (до месяца), текущий (в любой период времени) и стратегический (рисунок 2) [8].

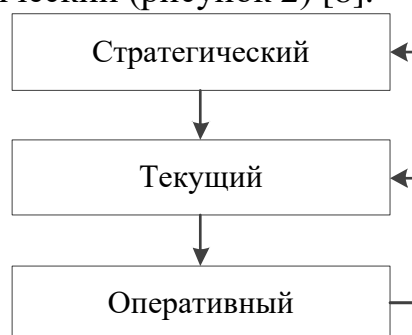


Рисунок 2 – Система контроллинга в периодичности реализации функций

Выявленные отклонения в любой период времени анализируют, вносят изменение, что в совокупности отражается на других системах осуществления контроллинга. Таким образом, система является гибкой, что позволяет достигать целей оперативно внося обоснованные изменения.

Процесс контроллинга состоит из пяти основных этапов (рисунок 3) [7].

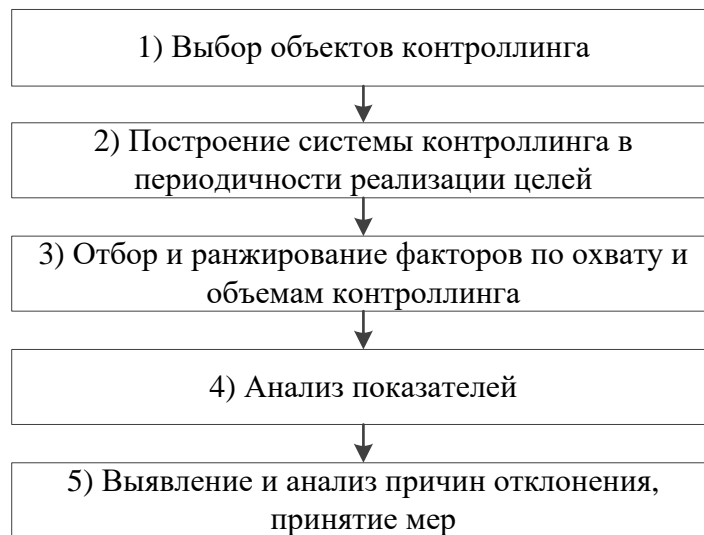


Рисунок 3 – Процесс организации контроллинга

Для выбора критериев оценки производится целеполагание, которое включает основные и второстепенные цели. На рисунке 4 представлено дерево целей контроллинга персонала [9].

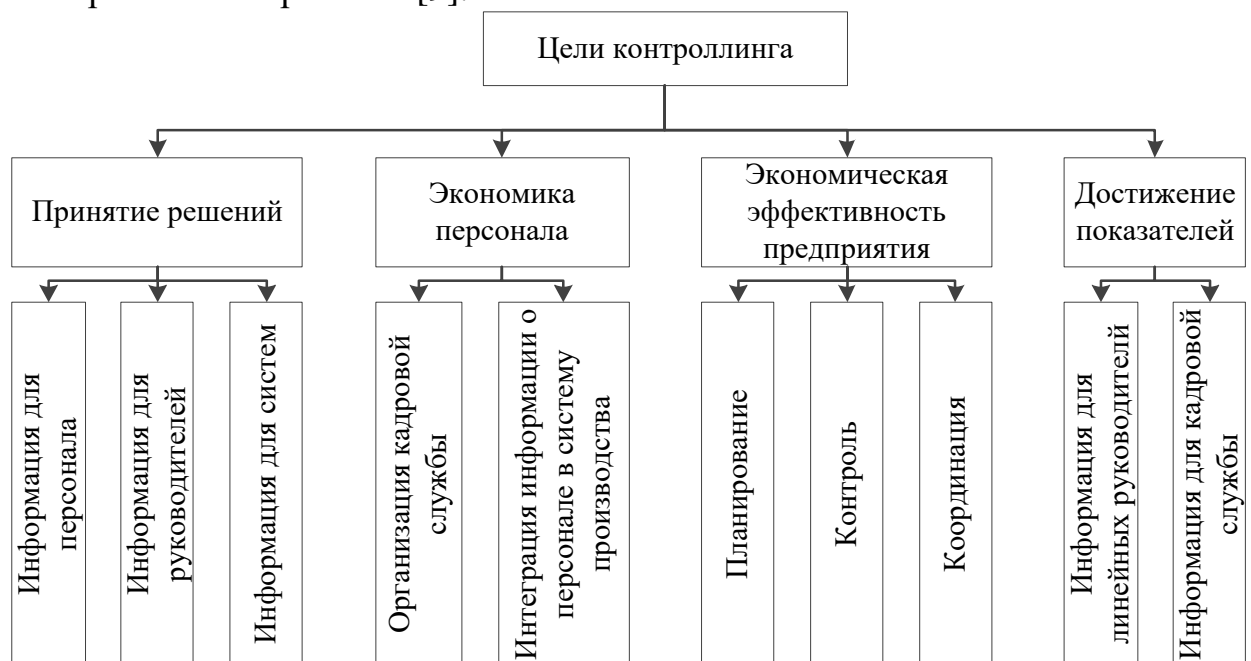


Рисунок 4 – Дерево целей контроллинга персонала

Таким образом, результаты контроллинга являются материалом для управления во всех сферах деятельности предприятия.

Контроллинг – по своей сути представляет собой форму проектного управления, которая осуществляется проектной группой в вариантах:

- 1) создание собственной службы контроллинга;
- 2) передача функции на аутсорсинг;
- 3) создание подразделения совместно со стейкхолдерами.

При создании подразделения следует учитывать баланс интересов:

– контроль и влияние на деятельность подразделений предприятия;

- управление процессами в области управления персоналом;
- сохранение информации для внутреннего использования;
- квалификация решений и эффективность процессов;
- экономический результат деятельности подразделения.

Контроллинг трудовых ресурсов может пересекаться с функциями отдела управления персоналом, однако, следует выделить ключевые функции подразделения контроллинга:

- время персонала;
- риски персонала;
- изменения структуры и состава персонала;
- качество работы и уровень квалификации персонала;
- ценности персонала;
- стоимость работы и бюджетирование [9; 10].

Таким образом, выполнение функции контроллинга может осуществляться в составе подразделения управления персоналом или проектной группой организации, так как кроме знаний и навыков управления персоналом требуются знания в области технологии производства, продаж и бюджетирования.

Результативность контроллинга трудовых ресурсов зависят от следующих факторов:

- использование достижений производственного опыта;
- непрерывность совершенствования методов организации производственного процесса, внедрение инноваций и технического совершенствования;
- использование технологий сбережения;
- динамичность реализации решений по развитию производства;
- обоснованность принятых решений как с позиции экономики, так и производственного технологического и технической рациональности, а также целесообразности управления человеческими ресурсами – интеллектуальным потенциалом персонала [9].

В целом, контроллинг построен на выявлении и анализе отклонений от норм, который проводится на основе следующих направлений:

1) анализ отклонений – факторов, вызвавших отклонения: количество работников на одном участке, загрузка работников, квалификация и иные характеристики, выработка на одного человека в единицах товара, в денежных единицах;

2) анализ использования мощностей – выявление узких мест, где возможны простои или сбои производства;

3) факторный анализ – контроллер моделирует и анализирует влияние факторов на результативность деятельности [8].

При реализации стратегии персонал-контроллинга следует учитывать, что концепция должна сочетать как механическую модель управления, так и органическую. Если механическая модель рассматривает управление персоналом как систему рабочих мест и функций на основе кооперации труда.

За единицу взят работник как функция и объект управления. То органическая ориентирована на личность, исполняющую трудовую функцию, способность на самоорганизацию. В данной системе снижается значимость иерархических мер воздействия, но ценности и установки формируют эффект раскрытия потенциала каждого сотрудника, в том числе в системе кооперации [8].

Принятие в работу концепции контроллинга требует пересмотра управления предприятием в целом с ориентацией на менеджмент. В ином случае, если внедрение будет производиться не с изменения работы руководства, а подчиненных, возникнет эффект непринятия и концепция не будет реализована. Одним из эффективных методов реализации концепции является процессный подход, который обеспечивает подготовительный этап реализации контроллинга в следующей последовательности действий:

- 1) разработка и оценка проекта кадрового контроллинга;
- 2) анализ текущего состояния организации;
- 3) внедрение проекта кадрового контроллинга;
- 4) освоение и корректировка проектных модулей кадрового контроллинга;
- 5) реорганизация персонал-менеджмента со встроенным кадровым контроллингом;
- 6) преобразование организационной структуры предприятия;
- 7) оптимизация информационных потоков кадрового контроллинга;
- 8) оценка кадрового состава организации [10].

Стратегической целью кадрового контроллинга является развитие креативности персонала при условии, что каждая трудовая функция имеет ограничения применения креативности, содержит баланс исполнительных и инициативных функций, в том числе ограничения касаются техники безопасности на производстве.

Профессиональная деятельность кадрового контролера определяется информационно-аналитической поддержкой управленческих решений персонал-менеджмента, консультирования по вопросам коммерческой деятельности и управления. Контроллинг как вид деятельности является междисциплинарной, так как сочетает персонал-менеджмент, проект-менеджмент и экономику управления предприятием и другое. По всему миру образовательная система, менеджмент как наука, экономика предприятия, теория государственного управления, теория комплексного анализа и другие сферы науки необходимо подразумевают в себе такую органичную часть, как управление эффективностью кадрового менеджмента, в том числе посредством контроллинга [11; 12]. На практике кадровый контроллинг представляют как отдельное направление финансово-экономической работы, результаты которой используются для принятия оперативных, тактических и стратегических управленческих решений на всех типах предприятий с целью повышения конкурентоспособности предприятия и эффективности деятельности [13; 14].

Следует отметить, что текущий кадровый контроллинг является неотъемлемой частью управленческого процесса. Кроме того, что кадровый контроллинг представляет собой совокупность действий по определению норм,

нормированию и контролю за отклонениями, непосредственно кадровый контроллинг также подвергается изучению и оценке. Наиболее эффективные методы аудита персонал-контроллинга представлены в таблице 2 [15].

Таблица 2 – Методы изучения персонал-контроллинга

Метод	Цель применения
Индексный	Выявление ключевого фактора для каждого критерия
Анализ степени риска	Расчет эффективности контроллинга, выбор оптимальности
Графические приемы	Отображение статистической информации
Прием цепных подстановок и разниц	Набор факторов и их ранжирования для выявления наиболее весомого
Функционально-стоимостной	Выбор решения для баланса расходов и эффективности производства
Группировок	Образование совокупностей, их систематизации
Маркетинговые	Оценка рыночных факторов и разработка маркетинговой стратегии

Результатами проведения персонал-контроллинга должны стать:

- улучшение условий труда;
- оптимизация кадрового состава и разработка системы повышения его потенциала;
- развитие креативных навыков и способностей;
- создание благоприятного климата на предприятии;
- создание эффективной системы коммуникации на предприятии.

Таким образом, контроллинг трудовых ресурсов основывается на выработке оптимальных решений для развития предприятия с учетом анализа всех аспектов деятельности персонала, повышения кадрового потенциала предприятия.

### **Библиографический список:**

1 Шнайдер О.В., Гаврилов Д.В. Контроллинг: цель, задачи, инструмент увеличения прибыли экономического субъекта // Балканское научное обозрение. – 2020. – Т.4. – № 4 (10). – С. 66–68.

2 Красова Е.В. Интеллектуализация труда как социальный феномен современного капитализма // Социологические исследования. – 2022. – № 7. – С. 53–62.

3 Красова Е.В. Воздействие информационно-технологических и коммуникационных стрессоров на здоровье работников // Медицина труда и промышленная экология. – 2022. – Т. 62. – № 9. – С. 616–626.

4 Жилина Н.Н., Игнатъев В.Г., Каримов Р.Т. Управление персоналом и человеческими ресурсами как условие роста эффективности экономики труда



на предприятии (в организации) // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2020. – Т. 2. – № 11 (107). – С. 79–82.

5 Дюдюн Т.Ю. Стратегическое управление персоналом как основополагающая база для повышения эффективности деятельности предприятий в современных условиях // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: Экономика и управление. – 2022. – № 20. – С. 48–51.

6 Куликова Т.А. Развитие инструментария контроллинга производства // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2021. – № 1. – С. 65–77.

7 Тактарова С.В., Куликова Т.А. Нормативные показатели в работе службы контроллинга современных предприятий // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2018. – №3 (47). – С. 191–198.

8 Наумова Т.М., Шлычков Д.С. Контроллинг в производственных процессах // Балканское научное обозрение. – 2020. – Т.4. – №4 (10). – С. 62–65.

9 Михайлов А.А., Комова А.А. Инструменты и методы контроллинга персонала // Вестник Академии знаний. – 2020. – №38 (3). – С. 183–193.

10 Ендовицкая Е.В. Внедрение контроллинга кадров в перерабатывающих организациях: особенности процессного подхода // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2019. – №4. – С. 226–230.

11 Пэнфэй Л., Красова Е.В. Современные тенденции развития китайской системы образования // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2012. – № 1 (14). – С. 22–33.

12 Осипов С.В., Маликова С.Г., Матвеев С.Г., Павел Е.В., Хмырова Е.А. Контроллинг: теория и практика. – М.: Высшее образование, 2023. – 145 с.

13 Компетентностный подход в управлении персоналом: теория, методология, практика / О.С. Резникова. – Симферополь: ИТ «Ариал», 2018. – 296 с.

14 Красова Е.В., Попкова К.Е. Проблемы повышения конкурентоспособности российских банков на национальном и международном рынках // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 12–6. – С. 1233–1237.

15 Резникова О.С. Оценка эффективности кадрового контроллинга деятельности предприятия // Сервис в России и за рубежом. – 2019. – №2 (84). – С. 26–35.