

## АЛЕКПЕРОВА Людмила Василівна

### КАДРОВИЙ КОНТРОЛІНГ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Метою статті є узагальнювання змісту найбільш поширених теоретичних підходів до визначення сутності категорії «контролінг», її морфологічно-семантичний аналіз, та відзначення двох основних аспектів контролінгу як економічного явища. Достовірність одержаних результатів підтверджується ретельним опрацюванням значного масиву теоретичного, та методичного матеріалу на основі використання загальнонаукових методів: абстрактно-логічного, монографічного, конструктивного. Використавши діалектичний метод, метод аналізу і синтезу, а також абстрактно-логічний метод, автор запропонував концепцію підвищення ефективності системи управління персоналом за рахунок впровадження контролінгу персоналу. Проведено морфологічно-семантичний аналіз категорії «контролінг». Розглянуто функції контролінгу. Наведено авторську дефініцію категорії «контролінг персоналу». Визначено суб'єкт управління та об'єкт управління в концепції контролінгу персоналу. Доведено, що розмежування персоналу на об'єкт і суб'єкт управління носить суцільно умовний характер, тому що при функціональному та ієрархічному принципі побудови системи управління організацією кожний працівник одночасно реалізує себе як об'єкт, і як суб'єкт управління. Поеднання положень, висвітлених в науковій літературі з авторськими дослідженнями обумовили обґрунтованість одержаних у роботі аналітичних висновків та рекомендацій.*

**Ключові слова і фрази:** контролінг персоналу, управління, функції, підприємство, координація, концепція.

---

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями.** Однією з причин виникнення кризової ситуації на багатьох українських підприємствах є низький рівень менеджменту. Саме некваліфіковані та помилкові дії керівництва деяких підприємств привели значну кількість суб'єктів господарювання на межу банкрутства. Істотним фактором, який зумовлює прийняття неправильних управлінських рішень, є відсутність на вітчизняних підприємствах ефективної системи управління персоналом і особливо контролінгу персоналу.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Інваріантність моделей кадрового контролінгу знайшла відображення в роботах європейських, переважно німецьких і вітчизняних експертів в області контролінгу, управління персоналом та стратегічного менеджменту: Ю. Вебера, Р. Марра, Й. Хоффманна, Х. Вехтера, Д. Хана, А. Касмідера, О. Кибанова, Т. Никоновій, С. Фалько, О. Кармінського і т.д. На наш погляд, більшість робіт вищеназваних методологів і модераторів досліджують прамоделі кадрового контролінгу, проблеми практичної імплікації концепції контролінгу в систему управління персоналом. У той час як число спеціалізованих досліджень, що розглядають кадровий контролінг в якості «інформаційно-аналітичної та методичної підтримки прийняття управлінських рішень для підвищення ефективності організації в цілому» обмежено. Тому

**метою** даної статті є узагальнювання змісту найбільш поширених теоретичних підходів до визначення сутності категорії «контролінг», її морфологічно-семантичний аналіз, та відзначення двох основних аспектів контролінгу як економічного явища.

**Виклад основного матеріалу дослідження із обґрунтуванням одержаних результатів.** Поняття «контролінг» походить від англійського «to control», яке в економічному розумінні означає управління, спостереження, контроль [4, с. 25].

У деяких літературних джерелах під поняттям «контролінг» розуміють виключно контроль або управлінський облік (*managerial accounting*). Таке тлумачення контролінгу є неповним, звуженим, оскільки і контроль, і управлінський облік є лише окремими функціями контролінгу [2, с.31].

Контролінг як система підтримки управлінських рішень був уперше запроваджений на підприємствах у США наприкінці XIX — на початку XX століття. Спочатку контролінг був сконцентрований переважно на фінансових питаннях (фінансовий контролінг) і розглядався виключно як функціональний блок фінансового менеджменту [6]. З часом сфера компетенцій контролера поступово поширювалася на маркетинг, постачання, виробництво та управління персоналом. У континентальній Європі контролінг активно почав впроваджуватися починаючи з 70-х років XX ст. Сьогодні служби контролінгу функціонують практично на всіх великих та на більшості середніх підприємств Західної Європи, Японії та США. Більшість фахівців з управління підприємством під контролінгом розуміють функціональну систему планування, контролю, аналізу відхилень, координації, внутрішнього консалтингу та загального інформаційного забезпечення керівництва підприємством. Інакше кажучи, контролінг — спеціальна саморегулююча система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і включає інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг [2, 5].

Підкреслимо, що служби контролінгу безпосередньо не приймають рішення, а здійснюють їх підготовку, функціональну та інформаційну підтримку і контроль за їх реалізацією. Інформаційне забезпечення менеджменту повинно здійснюватись у зрозумілій для користувачів формі. З цією метою відповідна інформація спочатку обробляється, узагальнюється, аналізується і подається користувачам у формі рапортів, звітів, доповідних записок, резюме, рекомендацій, прогнозів тощо.

Багато економістів головне завдання контролінгу вбачають у координації різних функціональних блоків на підприємстві, зокрема окремих ланок системи управління [1]. Необхідність функції координації впливає з розподілення системи управління на складові: організація, система планування та контролю, інформаційна система, система управління персоналом, система цілей і принципів управління.

Проблематика дефіциту координації досить часто проявляється за децентралізованого прийняття фінансових рішень і у разі якщо ці рішення є взаємозалежними, що означає: результати діяльності (досягнення поставлених цілей) одного носія рішень залежать від інших децентралізованих носіїв рішень, і навпаки.

Виконуючи функцію координації, контролінг сприяє побудові «дерева цілей», які ставляться перед підприємством. «Дерево цілей» — графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл (декомпозицію) генеральної мети на підцілі та окремі завдання [4, с. 67]. Розрізняють вертикальну та горизонтальну координацію цілей: горизонтальна

спрямована на узгодження різних видів діяльності, якими займається підприємство; вертикальна — на координацію діяльності різних підрозділів, які забезпечують виробництво одного виду продукції (товарів, робіт, послуг).

Особливого прояву функція координації набуває в процесі планування фінансово-господарської діяльності підприємства. Йдеться про необхідність:

- узгодження дерева цілей з наявними у підприємства ресурсами;
- узгодження довгострокових планів з визначеними цілями і стратегією розвитку підприємства;
- приведення у відповідність оперативного планування з довгостроковими планами;
- координації окремих планів підприємства і зведення їх в єдиний план;
- координації функції контролю та планування;
- координації системи забезпечення інформації з інформаційними потребами підприємства, які виникають у ході аналізу та планування;
- узгодження організаційної структури підприємства з виробничими потребами;
- координація фінансових і виробничих потужностей підприємства.

Отже, координація забезпечує організацію ефективнішого використання всіх видів ресурсів (фінансових, трудових, виробничих), якими володіє підприємство. Найважливішими інструментами тут виступають стратегічне, довгострокове планування та бюджетування.

Концепція контролінгу персоналу поки що фундаментально і системно не укладається в теорію і методологію менеджменту організації. Більше того, і на сьогодні не склалося єдиного розуміння контролінгу як соціально-економічної субстанції в системі управління виробничою організацією. У наявній сучасній системі поглядів на контролінг чітко простежується концептуальна обмеженість і фрагментарність, що не охоплює весь діапазон його можливостей у їхній єдності. Кожна окремо проголошена концепція фокусується на досить вузькому сегменті його можливостей, тим самим, підриваючи аргументи всіх сторін, які займаються категоріальним апаратом контролінгу. В існуючих концепціях контролінгу, в тому числі тих, які найбільш фундаментально відображають його можливості, значимість і роль у менеджменту організації превалює фінансова, а не трудова складова. Питання, що стосуються управління кадрами як важливим ресурсом підприємства, недостатньо розроблені і не систематизовані в контексті їх участі в досягненні цілей організації. І на сьогодні питання контролінгу персоналу недостатньо теоретично осмислені, не розглядалися в системній єдності цілей і засобів їхнього досягнення в межах контролінгу організації, характеризуються фрагментарністю і декларативністю. Пояснення цьому можна знайти в сформованій ідеології приниження ролі праці і його носія – людини - у вітчизняному економічному житті. На нашу думку, роль людського фактора у виробництві вимагає кардинального переосмислення. Саме тому ключова ідея зводиться до того, що персонал являє собою головну цінність організації, головний стратегічний ресурс, спрямований на одержання кінцевих фінансових результатів.

На наш погляд, контролінг персоналу доцільно розглядати:

- як технологію інструментального управління персоналом, що являє собою складний об'єкт управління, тонко, неоднозначно і нечітко сприймаючий управлінський вплив;
- як системний процес управління персоналом на базі можливості критично оцінювати ситуацію, самостійно або колективно приймати управлінські рішення по досягненню цілей підприємства.

## Бізнес-економіка, фінанси, облік і аудит

У зв'язку із цим з'являється необхідність умовного розмежування поняття "трудовий потенціал" з погляду об'єкта і суб'єкта управління. Як об'єкт управління, на наш погляд, доцільно вважати наступне:

- весь колектив працівників, окремі групи працівників, кожного працівника окремо;
- відносини між членами трудового колективу, які виникають з приводу виконання ними виробничих функцій та виробничих завдань і досягнення цілей організації;
- інвестиційні процеси з метою подальшого розвитку трудового потенціалу підприємства.

З іншого боку, управління має розглядатися як забезпечення виконання всього комплексу виробничих завдань за допомогою «інших осіб», що виконують функцію координації, аналізу, контролю і управління, і які забезпечують стійкість системи завдяки, досягненню задекларованих цілей. Персонал, що виконує функцію управління управлінням, можна розглядати як суб'єкт управління.

У прийнятій нами концепції персонал як суб'єкт управління використовує спосіб мислення, в основі якого сформоване прагнення до довгострокової ефективності функціонування організації. Персонал як об'єкт управління має бути максимально мотивований до високопродуктивної праці, що забезпечує ефективність організації в цілому. Персонал як суб'єкт управління виконує функцію контролера. Місія контролера в концепції персонал-контролінгу, з одного боку, функціонально зосереджена внаслідок відповідної спеціалізації праці персональних контролерів, а з іншої - розосереджена в "колективному контролері" внаслідок відповідного економічного мислення персоналу.

Розмежування персоналу на об'єкт і суб'єкт управління носить суцільно умовний характер, тому що при функціональному та ієрархічному принципі побудови системи управління організацією кожний працівник одночасно реалізує себе як об'єкт, і як суб'єкт управління (див. табл. 1). Подібний аспект розуміння трудового потенціалу має сенс завдяки тому, що дозволяє очікувати досягнення тотальності охоплення всіх сторін і можливостей персонал-контролінгу і забезпечити ефективне управління трудовим потенціалом.

**Таблиця 1. Характеристика трудового потенціалу підприємства як суб'єкту та об'єкту управління.**

Класифікаційні ознаки працівника в складі трудового потенціалу	Характеристика по ознакам
Працівник економічний	Виробник і споживач життєвих благ в одній особі
Працівник соціальний	Член колективу: виробничого, сімейно-родинного; носій певного соціального, професійного статусу.
Працівник політичний	Громадянин держави, член політичної, суспільної організації по інтересам
Працівник класу	Найманий працівник, власник
Працівник біологічний	Носій фізичної, інтелектуальної, емоціональної енергії
Працівник культурно-моральний	Носій певної системи цінностей, культурних традицій і норм моралі
Працівник етнічний	Представник певної національності, нації, етносу
Працівник розумний	Володар певної системи знань, носій певного інтелекту
Працівник емоціонально-психологічний	Носій певного темпераменту и характеру

Працівник духовний	Володар атеїстичної або релігійної свідомості, член тої або іншої релігійної концесії
--------------------	---

Знання персоналу з позиції перерахованих ознак дає основу для розробки ефективно діючого інструментарію і ефективної технології мотивованого управлінського впливу і моніторингу в системі контролінгу персоналу. Така технологія найкраще здатна реалізувати глобальні цілі сторони наявних можливостей персоналу і всі можливості розвитку його потенціалу. У цьому контексті персонал правомірно розглядати з погляду "людських ресурсів" в аспекті виробничих витрат, пов'язаних з використанням праці, і як "людський капітал" (трудова потенція), який володіє певною вартістю і можливостями його використання і розвитку. При цьому розширюється категоріальний діапазон контролінгу в управлінні персоналом від вузько функціонального трактування окремих служб до універсального його розуміння як визначальної складової системи управління підприємством. На нашу думку, загальноприйняте розуміння трудового потенціалу підприємства як об'єкту управління є вузьким саме в силу того, що він (потенціал) є не тільки об'єктом управлінських впливів, але й суб'єктом генерування цих управлінських впливів, тому що є носієм суб'єктивності сприйняття дійсності і вироблення адекватної відповіді на її виклики. Більш широке розуміння трудового потенціалу в персонал-контролінгу ініціює твердження, що він повинен одночасно розглядатися і як об'єкт і як суб'єкт управління.

**Висновки та перспективи подальших наукових досліджень.** Сьогодні промислові підприємства знаходяться перед гострою проблемою створення ефективних систем у сфері управління трудовим потенціалом. Необхідність розвитку трудового потенціалу визнається не тільки в теорії, але й на практиці. Для багатьох підприємств, що діють на міжнародних ринках, проблема побудови ефективних систем розвитку та навчання персоналу є однією з пріоритетних. В Україні це питання стоїть особливо гостро, тому що в період дефіциту якісних трудових ресурсів першочерговим завданням є підвищення ефективності їхнього використання. 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.

Таким чином, контролінг персоналу є інформаційною підтримкою прийняття управлінських рішень на підприємстві щодо формування, використання та розвитку персоналу.

**Список використаних джерел та літератури:**

1. Ананькіна Е. А. Контролінг як інструмент управління підприємством: навчальний посібник / Е. А. Ананькіна, С. В. Данилохіна. – М. : ЮНІТІ–ДАНА, 2003. – 279 с.
2. Манн Р. Контролінг для починаючих. Система управління прибутком / Р. Манн Р., Е. Майер ; пер с нем. – М.: Финансы и статистика, 2004.– 178 с.
3. Поникаров В. А. Понятіе контролінга применительно к условиям функционирования российских промышленных организаций / В. А. Поникаров, О. И. Голишкин // Контролінг. – 2004. – № 2(10). – С. 22–29.
4. Прохорова В. В. Контролінг від теорії до реалізації на практиці: монографія / В. В. Прохорова, Л. С. Мартюшева, Н. Ю. Петрусевич, Ю. В. Прохорова. – Х. : ВД «НЖЕК», 2006. – 200 с.
5. Сухарева Л. А. Контролінг – основа управління бізнесом : учеб. пособие / Л. А. Сухарева, С. Н. Петренко. – Донецк: «НОРД комп'ютер», 2000. – 210 с.
6. Циглик І. І. Контролінг : навч. посібник / І. І. Циглик. – К.: ЦНЛ, 2004. – 76 с.