

УДК 331.103

О. Є. Галан,  
здобувач кафедри економіки підприємства,  
Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля

## КОНЦЕПЦІЯ ПЕРСОНАЛ-КОНТРОЛІНГУ

O. Galan,  
Graduate student, Dnipropetrovs'k Alfred Nobel University

### CONCEPT OF STAFF-CONTROLLING

У статті розглянуто сучасні теоретичні аспекти управління персоналом з урахуванням методів контролінгу. Визначено сутність та функції контролінгу.

Запропоновано розглядати персонал-контролінг як технологію інструментального управління персоналом, як системний процес управління трудовим потенціалом. У зв'язку із цим доведено необхідність умовного розмежування поняття "трудоий потенціал" з погляду об'єкта і суб'єкта управління.

Наведено характеристику трудового потенціалу підприємства як суб'єкта та об'єкта управління. Як об'єкт управління вважаються весь колектив працівників, окремі групи працівників, кожний працівник окремо; відносини між членами трудового колективу, які виникають з приводу виконання ними виробничих функцій та виробничих завдань з метою досягнення цілей організації; інвестиційні процеси з метою подальшого розвитку трудового потенціалу підприємства. Персонал, що виконує функцію управління, можна розглядати як суб'єкта управління.

Аргументовано, що 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.

In the article it is dealt with modern theoretical aspects of personnel management including controlling methods. It is determined the essence and function of controlling.

It is proposed staff-controlling which should be regarded as instrumental personnel management technology as the labor potential system management. In this regard, it is the necessity of conditional separation of "labor potential" in terms of subject and object management.

It is shown the characteristic of the enterprise employment potential as a subject and object of management. As the object of control it is considered the whole team of employees, some groups of workers, each worker separately; the relationship between the members of the personnel which arise about fulfillment of production functions and production targets and achievement the organization's objectives; investment processes to further development of the enterprise labor potential. Staff which performs the function of the management control, can be considered as an administration.

It is argued such aspect of employment potential understanding has sense because it can be expected to achieve the totality coverage of all aspects and controlling staff possibilities, and to ensure the effective labor potential management.

*Ключові слова: персонал, контролінг, принципи управління, функції управління; метод управління.*

*Key words: staff, controlling, management principles, management functions, the method of administration.*

### ВСТУП

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.

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. Вехте-

ра, Д. Хана, А. Касмідера, О. Кибанова, Т. Ніконової, С. Фалько, О. Кармінського та ін. Наш погляд, більшість робіт вищезазначених методологів і модераторів досліджують проблеми практичної імплікації концепції контролінгу в систему управління персоналом, у той час як число спеціалізованих досліджень, що розглядають кадровий контролінг як "інформаційно-аналітичну та методичну підтримку прийняття управлінських рішень для підвищення ефективності організації в цілому", обмежене.

### МЕТА СТАТТІ

Метою даної статті є узагальнення змісту найбільш поширених теоретичних підходів до визначення сутності категорії "контролінг", її

морфологічно-семантичний аналіз та зазначення основних аспектів персонал-контролінгу.

### ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

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 ст. 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 повинне здійснюватись у зрозумілій для користувачів формі. З цієї 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]. Необ-

хідність 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 підділі 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;
- координації 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 персонал-контролінгу поки що фундаментально і системно не укладається в

теорію і методологію менеджменту організації. Більше того, на сьогодні не склалося єдиного розуміння контролінгу як соціально-економічної субстанції в системі управління виробничою організацією. У наявній сучасній системі поглядів на контролінг чітко простежуються концептуальна обмеженість і фрагментарність, що не охоплюють 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 персонал-контролінгу 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, персонал-контролінг доцільно розглядати:

- як технологію інструментального управління персоналом, що являє собою складний об'єкт управління, який тонко, неоднозначно і нечітко сприймає управлінський вплив;

- як системний процес управління персоналом на базі можливості критично оцінювати ситуацію, самостійно або колективно приймати управлінські рішення щодо досягнення цілей підприємства.

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

- 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 забезпечують стійкість системи завдяки досягненню задекларованих цілей. Персонал, що виконує функцію управління, можна розглядати як суб'єкт управління.

У прийнятій нами концепції персонал-контролінгу персонал як суб'єкт управління використовує спосіб мислення, в основі якого сформовано 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 іншого — розосереджена в "колективному контролері" внаслідок відповідного економічного мислення персоналу.

Розмежування персоналу на об'єкт і суб'єкт управління має суто 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. Знання персоналу з позиції перерахованих ознак дає основу для розробки ефективно діючої інструментарію і ефективної технології мотивованого управлінського впливу і моніторингу в системі контролінгу персоналу. Така технологія найкраще здатна реалізувати глобальні цілі 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" (трудоий потенціал), який володіє певною вартістю і можливостями його використання й 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'єкта 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**

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 із 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.

**Література:**

1. Ананькіна Е.А. Контролінг как инструмент управления предприятием: учеб. пособ. / Е.А. Ананькіна, С.В. Данилочкіна. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 279 с.
2. Манн Р. Контролінг для начинающих. Система управления прибылью: пер с нем. / Р. Манн, Е. Майер. — М.: Финансы и статистика, 2004. — 178 с.
3. Пони́каров В.А. Понятие контроллинга применительно к условиям функционирования

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

Класифікаційні ознаки працівника в складі трудового потенціалу	Характеристика за ознаками
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 за інтересами
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 і характеру
Працівник духовний	Володар атеїстичної або релігійної свідомості, член тієї чи іншої релігійної конфесії

російських промислових організацій / В.А. Пони́каров, 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 "ИНЖЕК", 2006. — 200 с.

5. Сухарева Л.А. Контролінг — основа управління бізнесом: учеб. пособие / Л.А. Сухарева, С.Н. Петренко. — Донецьк: "НОРД комп'ютер", 2000. — 210 с.

6. Циглик І.І. Контролінг: навч. посіб. / І.І. Циглик. — К.: ЦНЛ, 2004. — 76 с.

**References:**

1. Anan'kina E.A., Danilochkina S.V. (2003), *Kontrolling kak instrument upravlenija predpriatiem [Staff management]*, UNITI-DANA, Moscow, Russia.
2. Mann R., Majer E. (2004), *Kontrolling dla nachinaushih. Sistema upravlenija pribyl'u [Management]*, Finansy i statistika, Moscow, Russia.
3. Ponikarov V.A., Golishkin O.I. (2004), "Concept of controlling with respect to the conditions of Russian industrial organizations operation", *Controlling*, vol. 2, pp. 22—29.
4. Prohova V.V. (2006), *Kontrolling vid teorii do realizacii na praktyci [Management]*, "INGEK", Kharkiv, Ukraine.
5. Suhachova L.A. Petrenko S. N. (2000), *Kontrolling-osnova upravlenija biznesom [Management]*, NORD, Dones'k, Ukraine.
6. Cyglik I.I. (2004), *Kontrolling [Management]*, CNL, Kyiv, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 11.10.2013 р.*