

Ценклер Н.І.

**МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ КАДРОВОГО КОНТРОЛІНГУ**

*У статті досліджено необхідність створення і впровадження кадрового контролінгу, визначено основні підходи до формування моделі кадрового контролінгу, розглянуто його зміст і функції, запропоновано організаційну модель кадрового контролінгу.*

**Ключові слова:** контролінг, кадровий контролінг, модель, підходи, показники, ефективність, модульний блок.

**Постановка проблеми.** В умовах, коли новітні промислові досягнення, програми управління фінансами та інформаційними технологіями стали широко доступними, кадри залишаються однією з небагатьох областей, реально пропонуючи довгострокові конкурентні переваги. Виникає гостра необхідність в ефективних оціночних механізмах системи управління персоналом як засобах підвищення якості менеджменту організації. При цьому в останні десятиліття із зростанням розуміння ролі людини в процесі виробництва росте увага до вбудовування в систему організації функціонування підприємств тих елементів (механізмів), які забезпечують взаємозв'язане вдосконалення соціальних, економічних і технологічних аспектів діяльності підприємств (організацій). Це знайшло відображення у формуванні особливого напрямку в діяльності організацій, названого контролінг (від англ. to control – контролювати, управляти). У найбільш загальному вигляді контролінг – це система управління досягненням цілей підприємства [3, с.7].

З огляду на вищесказане, виникає необхідність створення поряд з іншими видами контролінгу кадрового контролінгу, який давав би можливість забезпечити відповідність необхідних результатів, обсягу і напрямів здійснюваних зусиль із управління персоналом у системі зовнішніх і внутрішніх ситуаційних умов, забезпечити відповідність стратегії і політики управління персоналом стратегічним цілям організації. Одним з них і є кадровий контролінг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

На думку багатьох дослідників менеджменту організації (Е.А. Ананькіна, Н.Г. Данілочкіна, А.М. Карминский, И.В. Миринок, А.Я. Кібанов, Е.А. Уткин, С.Г. Фалько, А.Д. Шеремет), кадровий контролінг – це інноваційний інструмент, найбільш затребуваний у період переходу до інформаційного суспільства, спрямований на підвищення якості управлінських рішень з опорою на нерозривний зв'язок знань, процесів і компанії.

Визначальний внесок у розвиток системи контролінгу і його інструментів внесли іноземні і вітчизняні фахівці: Ю. Вебер, Р. Вундерер, А. Дайле, А.Я. Кібанов, С. Кох, Х.-Ю. Кюппер, Е. Майер, Р. Манн та ін.

Загальні питання управління персоналом організації і контролінгу персоналу розглядаються в працях: Д. Аакера, Р. Акоффа, М. Армстронга, Т.Ю. Базарова, М. Брауна, І.Е. Ворожейкіна, Е.В. Голубкова, В.К. Гупалова, Г. Десслера, А.П. Єгорошина, П.В. Журавльова, Д.М. Іванцевича, Р. Каплана, І.В. Кормиліциної та ін.

Теоретичні та практичні аспекти проблемних питань контролінгу досліджували в своїх працях такі українські дослідники, як Т.О. Кірсанова, С.Н. Петренко, М.С. Пушкар, Л.А. Сухарева, О.В. Оліфіров, О.І. Павликівська, М.В. Румянцев, О.О. Терещенко.

Більшість дослідників проблем контролінгу приділяли увагу в основному загальним принципам, завданням, функціям контролінгу як частини управлінського обліку, роблячи наголос на контролінг з управління витратами і прибутком. Однак питання кадрового контролінгу ще недостатньо розроблене.

**Мета дослідження.** Дослідити методичні підходи до формування моделі кадрового контролінгу, його завдання та зміст та розробити його організаційно-економічну модель.

**Методологія дослідження.** У дослідженні використані загальнонаукові та спеціальнонаукові узагальнення та принципи економічного моделювання.

**Виклад основного матеріалу.**

За визначенням багатьох авторів, контролінг являє собою систему контролю, яка дозволяє регулювати процеси нечітко заданих і фактичного стану показників (індикаторів) системи (організації, структури, підрозділів) так, щоб, за можливості, виключити вагомий зловживання, прорахунки, помилки, відхилення як в сьогоденні (коли із-за невдалого підбору керівників і виконавців очевидні завтрашні невдачі), так і в майбутньому, підгрунття для якого, як відомо, готується сьогоднішніми поспішними і непродуманими кадровими призначеннями [1,2,3,10].

Контролінг в кадровій сфері дозволяє впливати на причини, що лежать на початку формування цілей і результатів кадрового процесу. І це — головне.

Як відмічає Є.О. Митрофанова, кадровий контролінг у системі управління персоналом – це не просто контроль над кадрами, персоналом, за виконанням запланованих показників, а система управління, розробка чіткої системи плану (завдань),

їх фіксація цих планів, контроль за їх виконанням, реалізацією і вжиттям заходів рекомендаційного характеру у випадку відхилень [6, с. 32].

Методологія кадрового контролінгу засновується на гармонійному поєднанні системного, процесного і ситуаційного підходів до управління персоналом сучасного підприємства [6, с. 33].

У працях вітчизняних та зарубіжних вчених основна увага приділяється питанням кадрового менеджменту та управління персоналом, кадрової політики, формування й розвитку персоналу. Значна увага приділена плануванню та організації роботи кадрових служб, підбору і підготовці керуючих персоналом. Провідні вчені з бухгалтерського обліку і аудиту – А.Г. Загородній, В.Г. Швець, І.Б. Садовська, О.В. Петрик та ін. розглядають порядок відображення облікового складу працівників підприємства в бухгалтерському обліку та в аудиті [8].

Деякі питання кадрового контролінгу розглядаються російськими вченими, такими, як: О.Я. Кібанов, В.В. Ларіонов, Є.О. Митрофанова, О.Ю. Патласов та ін. [4,6,7].

У той же час в сучасних умовах господарювання, як відмічають [1,2,3], контролінг персоналу – найважливіший крок з підвищення ефективності управління на підприємствах взагалі і персоналом організації зокрема. Контролінг персоналу можна розглядати, з нашої точки зору, як систему внутрішньофірмового планування і контролю у сфері роботи з людськими ресурсами, яка допомагає перетворювати стратегію в планові величини і конкретні заходи, а також формувати основні положення з управління співробітниками.

Проведені дослідження привели до висновку, що необхідність розвитку кадрового контролінгу в системі управління персоналом обумовлена наступними теоретичними і практичними причинами [9]:

– по-перше, в умовах інноваційного розвитку сучасних організацій кардинальним чином трансформується роль системи управління персоналом – на зміну жорстким методикам у сфері управління персоналом "тейлоризм-фордизм" приходиться м'якша форма доктрини "людських відносин", адміністративна система контролю змінюється саморегульованою системою контролінгу;

– по-друге, світова економічна система висуває обов'язкові вимоги до сертифікації систем менеджменту відповідно до міжнародних стандартів ISO 9001: 2000, особливістю яких є застосування контролінгу для успішного розвитку функцій управління (планування, організації, мотивації і контролю), у тому числі і розвитку функцій управління персоналом;

– по-третє, успішна реалізація стратегії управління персоналом визначається не лише якістю планування, але і ефективною організацією процесу контролю, спрямованого на регулювання основних параметрів предметної діяльності з метою своєчасного реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовищ організації;

– по-четверте, приймати обгрунтовані управлінські рішення в сучасному бізнес-середовищі стає все важче через постійно зростаючі інформаційні потоки і багатоваріантність можливих рішень. У зв'язку з цим виникає потреба в інструментах інформаційної і методичної підтримки систем управління, включаючи систему управління персоналом;

– по-п'яте, останнім часом деякі українські організації стали широко використовувати систему контролінгу як інструмент підвищення ефективності і конкурентоспроможності, що дозволяє своєчасно відстежувати відхилення фактичного від планового стану. В умовах глобалізації й інтеграції вітчизняного ринку праці персонал організації виступає як цінний соціоекономічний ресурс, вартість професійних якостей і компетенцій якого неухильно зростає завдяки оволодінню співробітниками новими знаннями, практично орієнтованими навичками і уміннями.

Оскільки кадровий контролінг пов'язаний з поняттям «ефективність організації», вважаємо, що універсальною схемою оцінки ефективності є побудова оптимальної теоретичної моделі, яка служить як для оцінки проблемної ситуації, так і для вироблення критеріїв, показників й індикаторів, які дозволяють якісно і кількісно оцінити зміни, що відбуваються в організації.

Дослідження підходів до формування моделі кадрового контролінгу дозволило виділити основні з них, що узагальнені в табл. 1

Таблиця 1

**Основні підходи до формування моделі кадрового контролінгу**

Системний	Процесний	Ситуаційний
Діє на складові системи управління персоналом з метою зміни структури для забезпечення оптимальних результатів функціонування всієї організації.	Розглядає функції управління: облік, контроль, аналіз, регулювання, планування персоналу.	Заснований на використанні різних методів дії на персонал у залежності від конкретних ситуацій.

Визначені підходи дозволяють виділити три завдання кадрового контролінгу на сучасних підприємствах:

1. Кадровий контролінг оптимізує систему управління персоналом.
2. Кадровий контролінг є інструментом переходу від класичної системи управління

персоналом до системи управління персоналом на принципах інформаційного товариства.

- Кадровий контролінг спрямований на отримання синергетичного ефекту в результаті гармонійного сполучення двох ас-

пективів: реалізації потенціалу і компетенцій потенціалу.

Беручи до уваги напрацювання попередників (А.Я. Кібанова, Є.О. Митрофанової, А.В. Софієнко) пропонуємо зміст кадрового контролінгу в системі управління персоналом (рис.1) [6, с. 33].

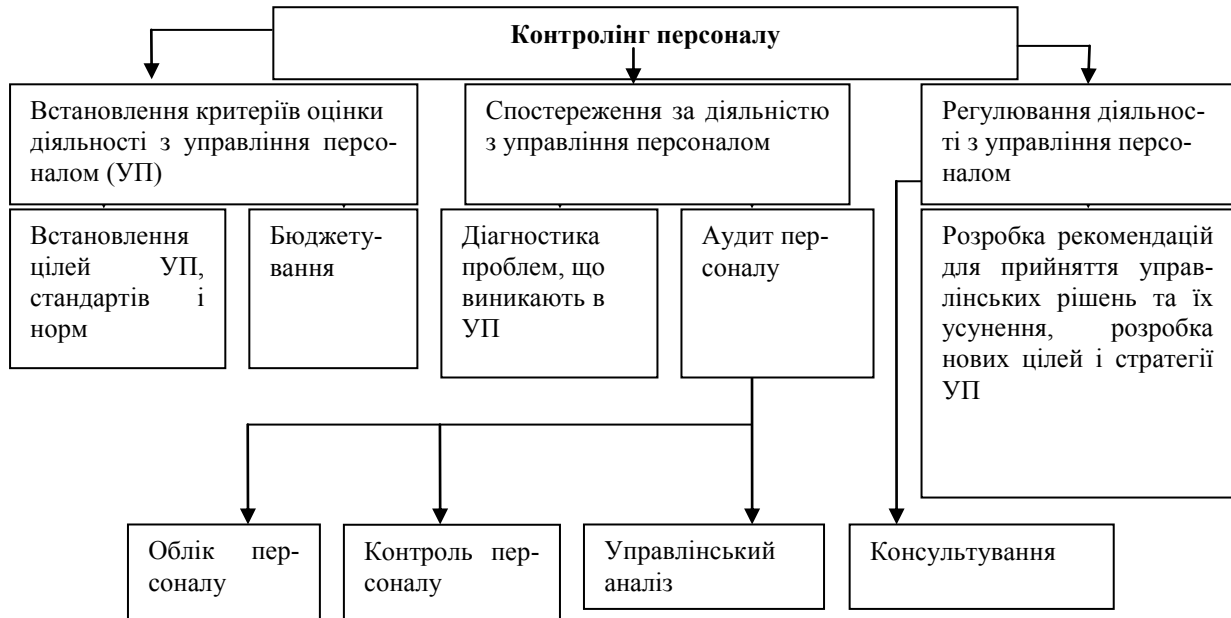


Рис. 1. Зміст кадрового контролінгу в системі управління персоналом

Будучи інформаційно-аналітичною і методологічною підтримкою системи прийняття управлінських рішень, кадровий контролінг зменшує ступінь невизначеності при досягненні організацією поставлених цілей і завдань в умовах жорсткої конкуренції. Тому інформація, яку обробляє система кадрового контролінгу, повинна відповідати вимогам достовірності, повноти, релевантності, корисності, зрозумілості, своєчасності і регулярності, на що звертається особлива увага в роботах [6, с. 36].

Дослідивши теоретичні підходи і практичні розробки і функціонування кадрового контролінгу в зарубіжних країнах [4,6,7], пропонується органі-

заційна модель кадрового контролінгу, яка складається з функціональних компонентів і модульних блоків.

Функціональні компоненти представлені в табл. 2.

Модульні блоки (табл. 3) організаційно-економічної моделі кадрового менеджменту спрямовані на досягнення основної мети – прийняття якісних управлінських рішень в умовах жорсткої конкуренції.

В загальному вигляді нам здається доцільним виділити модульні блоки, які нами сформульовані в табл. 3.

Таблиця 2

Основні функції кадрового контролінгу в системі управління персоналом

Функції	Зміст
Діагностична	Поточний стан справ, тісно пов'язаний з плануванням і контролем. Включає комплексну оцінку кадрового потенціалу підприємства, програму попереджувальної дії або корекцію по відношенню до діагностичного суб'єкта управління
Зворотного зв'язку	Фіксує, контролює хід виконання поставлених завдань, хід стану справ, стан роботи. Автоматизація інформаційних потоків у системі кадрового менеджменту. Аналіз залученості персоналу і досягнутих за рахунок цього результатів
Координаційна	Координація окремих заходів у сфері управління персоналом один з одним і координація планування персоналу з іншими сферами планування. Раціональність прийнятих управлінських рішень
Інформаційна	Підготовка і обробка інформації для прийняття управлінських рішень. Автоматизація інформаційних потоків у системі кадрового менеджменту
Коригуюча	Виправляють ситуацію, яка виникає, внесення корективів у рішення, що приймаються. Оптимізація організаційної структури підприємства
Консультаційна	Підтримка процесу прийняття управлінських рішень у системі управління персоналом підприємства

## Модульні блоки кадрового контролінгу

Модульні блоки	Зміст
<b>1 блок.</b> Визначення проблемних моментів, планування функціональних компонентів інтегральної ефективності	Визначення експертним шляхом проблемних моментів системи управління персоналом, визначення функціональних параметрів інтегральної ефективності системи управління персоналом, що відображають напрями вирішення виявлених проблемних моментів, використовуючи інструмент «Система збалансованих показників»
<b>2 блок.</b> Організація інформаційних потоків	Організація інформаційних потоків, розробка інформаційної і нормативно-методичної бази моделі кадрового контролінгу
<b>3 блок.</b> Збір даних і моніторинг за інтегральними показниками ефективності	Моніторинг і аналіз показників відповідно до календарного плану
<b>4 блок.</b> Аналіз і контроль за відхиленнями показників системи управління персоналом	Розрахунок інтегральної ефективності. Порівняння фактичних даних з бажаними показниками
<b>5 блок.</b> Прийняття управлінських рішень	При виявленні відхилень – прийняття управлінських рішень

Набір факторних показників компонентів модульних блоків організаційної моделі кадрового контролінгу залежить від багатьох чинників (галузі, розміру організації, організаційної структури, стратегічних цілей і завдань та ін.).

На цьому етапі розвитку для України кадровий контролінг є нововведенням, яке ґрунтується на принципах управління, що дає можливість передбачити майбутнє для підприємства. Кадровий контролінг дає оцінку ефективності прийняття управлінських рішень з ефективного управління персоналом підприємства, запобігає виникненню несприятливих ситуацій. Але він не вирішує завдання самостійно, а взаємодіє з багатьма економічними дисциплінами та науками. Застосування системи контролінгу у виробничій практиці підприємств України надасть можливість підвищити рівень координованості процесів планування, контролю, обліку, аналізу на підприємствах, забезпечити її відповідними методами і засобами, що необхідні для якісного вирішення управлінських рішень.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** У динамічних умовах жорсткої конкуренції кадровий контролінг, як одна з перспективних

концепцій менеджменту і в той же час ефективний метод ринкового господарювання, являє собою частину всієї сфери функціонування підприємства і сприяє вирішенню проблем, з якими вона стикається: зростання динаміки змін зовнішнього середовища, стагнація ринків, поява нових технологій, скорочення життєвих циклів продуктів, управління персоналом.

Світовий досвід теорії та практики використання кадрового контролінгу свідчить, що він сприяє ефективному функціонуванню підприємств у сучасних умовах господарювання. Склад, структура, підходи до організації та умови запровадження у більшості можуть бути перенесені на вітчизняні підприємства. В першу чергу на тих підприємствах, де прийняття важливих оперативних та стратегічних рішень у системі управління персоналом потребує обробки великих, часто змінних обсягів інформації та відповідного коректування уже прийнятих.

Створення кадрового контролінгу на підприємствах вимагає глибшого аналізу умов його створення і адаптації на підприємствах різних галузей, що і буде предметом подальшого наукового дослідження.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Давидович І. Є. Контролінг: навч. посіб./ І. Є. Давидович. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 552 с.
2. Контроллинг как инструмент управления предприятием /Е.А. Ананьева, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 279 с.
3. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 256 с.
4. Ларионов В.В. Контроллинг персонала в экономике и управлении наукоёмких производств: учеб. пос. / В.В. Ларионов. – М.: Дашков и К, 2014.
5. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих. Пер. с нем. Ю.Г. Жукова; под ред. и с предисл. В. Б. Ивашкевича. – 2-ое изд., пер. и доп. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 304 с.
6. Митрофанов Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: учеб.-прак. пос. /Е.А. Митрофанова, А.В. Софиенко; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2013. – 80 с.
7. Патласов О.Ю. Маркетинг персонала / О.Ю. Патласов.– М.: Дашков и К, 2015.
8. Пушкар М.С. Тенденції та закономірності розвитку бухгалтерського обліку в Україні: монографія / М.С. Пушкар. – Тернопіль: Економічна думка, 1999. – 423 с.
9. Стефанюк І. Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу /І.Б. Стефанюк // Фінанси України. – 2005. – №2. – С. 146–154.
10. Сухарева Л.А. Контроллинг – основа управления бизнесом /Л.А. Сухарева, С.Н. Петренко. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. – 208 с.