

# Контроллинг в системе управления персоналом

**Контроллинг** – функционально обособленное направление экономической работы на предприятии, связанное с реализацией финансово-экономических функций в менеджменте для принятия оперативных и стратегических решений.

Контроллинг в целом направлен на повышение эффективности управленческой деятельности.



# Функции контроллинга

## ► Информационная

Проявляется в выработке контроллинговой информации для управления. посредством трансформации данных (информационных потоков), поступающих в отдел контроллинга;

## ► Учетно-контрольная

Используется при сопоставлении плановых и фактических величин для измерения и оценки степени достижения цели, установления допустимых границ отклонений от заданных параметров, интерпретации причин отклонений и выработке предложений для их уменьшения

## ▶ **Аналитическая**

Проявляется в выработке основных подконтрольных показателей, позволяющих оценить эффективность работы предприятия, в определении степени влияния различных факторов на величину конечного результата, в выработке мероприятий по устранению и предотвращению имеющихся мест отклонений в будущем, в расчете доходности и целесообразности той или иной коммерческой сделки.

## ▶ **Функция планирования**

Ее целью является координация отдельных производственных планов по отношению к общему плану в рамках как краткосрочного, так и долгосрочного планирования, составлению бюджета, выработке плановой и целевой информации.

# Контроль состоит из трех основных элементов:

- I. Установление стандартов деятельности организации, подлежащих контролю;
- II. Измерение и анализ результатов деятельности организации;
- III. Корректировка хозяйственных, технологических процессов в соответствии со сделанными выводами и принятыми решениями.

**Основная цель контроллинга** – ориентировать процесс управления предприятием на достижение поставленных целей. Как правило, цели предприятия образуют «дерево целей», и для каждого уровня «дерева целей» формируется своя цель.

Соответственно и контроллинг как инструмент менеджмента достижения целей подразделяется на:

- стратегический – делать правильное дело
- оперативный – делать дело правильно
- диспозитивный (ситуационный) – что делать, если дело делается неправильно.



*Стратегический контроллинг* должен помогать предприятию эффективно использовать имеющиеся преимущества и создавать новые потенциалы успешной деятельности в перспективе.



*Стратегический контроллинг должен обеспечить:*

- выживаемость предприятия;
- отслеживание намеченных целей развития;
- достижение долгосрочного устойчивого преимущества перед конкурентами.

## Основными направлениями анализа стратегического контроллинга являются:

- анализ внешней и внутренней среды
- анализ конкуренции
- анализ ключевых факторов успеха
- формирование портфеля стратегий
- анализ стратегических планов и подконтрольных показателей деятельности
- анализ цепочки ценностей
- анализ стратегического позиционирования
- анализ затратообразующих факторов.

*Стратегический контроллинг* ориентирован на долгосрочные перспективы.

*Объектами контроля*, а, следовательно, и контролируруемыми величинами являются такие *показатели*, как

- Цели;
- Стратегии;
- Потенциалы и факторы успеха;
- Сильные и слабые стороны предприятия;
- Шансы и риски;
- Рубежи и последствия.

# Инструменты и принципы стратегического управления, которые использует стратегический контроллинг:

- Матричные аналитические инструменты (например, SWOT-анализ);
- Алгоритмы работы со «слабыми» и «сильными» сигналами;
- Принципы управления спросом и предложением;
- Принципы финансовой оценки стратегических планов;
- Сценарный анализ;
- Функционально-стоимостной анализ;
- Стратегическое управление затратами.

**Стратегический контроллинг** определяет цели и задачи для оперативного контроллинга, т.е. ставит нормативные рамки.



*Оперативный контроллинг* в целом ориентирован на краткосрочные цели и контролирует такие основные показатели, как рентабельность, ликвидность, производительность и прибыль.

Цель: Оптимизация соотношения «затраты-прибыль».



# Решение задач оперативного контроллинга должно реализовываться по четырем основным направлениям:

- **снабжение:** финансовый контроль за уровнем производственных запасов, их использованием, контроль закупок;
- **производство:** анализ себестоимости и ее изменение, оценка управленческих решений через показатели финансового состояния;
- **реализация:** формирование политики цен, анализ положения продукции предприятия на рынках, затраты на сбыт;
- **финансовая деятельность:** контроль эффективности финансовой деятельности предприятия, учет и контроль затрат предприятия, оперативное ведение баланса предприятия.



# Инструменты и принципы стратегического управления, которые использует оперативный контроллинг:

- GAP-анализ - анализ отклонений (разрывов);
- Портфолио-анализ - анализ распределения деятельности предприятия по отдельным стратегиям относительно продуктов и рынков;
- CVR-анализ –анализ соотношения «затраты-объем-прибыль»(Cost-Volume-Profit);
- ABC-анализ –анализ групп производственных подразделений в зависимости от их вклада в доход (не путать с функционально-стоимостным анализом);
- Планирование потребности в материалах;
- Финансовый анализ показателей деятельности;
- Статические и динамические методы инвестиционных расчетов;
- Бюджетирование;
- Функционально-стоимостной анализ.

Если речь идет о **производительности труда**, то **показателями** оперативного контроллинга могут быть:

- 1) Выполнение норм;
- 2) Текущая трудоемкость;
- 3) Использование времени;
- 4) Сверхурочные работы;
- 5) Наличие брака;
- 6) Соответствие плана и факта по ассортименту продукции и прочее.

Если речь идет об **обеспеченности кадрами**, то **показателями** могут быть:

- 1) Прием, увольнение, перевод работников;
- 2) Предоставление отпусков;
- 3) Отсутствие работников из-за болезни, прогулов и пр.

## **Основные этапы оперативного контроллинга:**

- сбор информации и выбор контрольных показателей;
- выявление отклонений фактических показателей от плановых;
- определение причин отклонений и влияния на экономический показатель деятельности;
- предоставлении информации руководству для принятия решений;
- корректировка планов и бюджетов предприятия в соотв. с принятыми решениями в системе управления персоналом.



**Основное различие между стратегическим и оперативным контроллингом заключается в том, что первый ориентируется на тенденции будущего периода, а второй — на настоящий период.**



# Диспозитивный контроллинг

заключается в регулировании исполнения оперативного и стратегического планов.

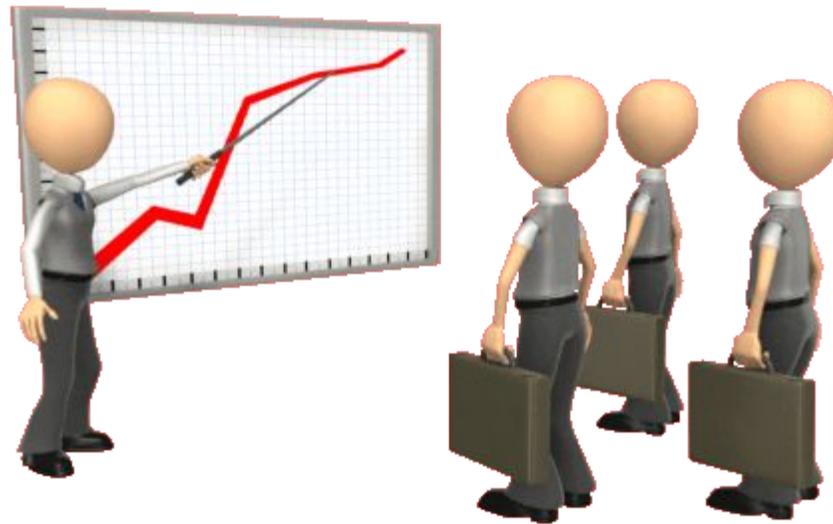
**Цель** – обоснование причин отклонений и совместно с менеджментом предприятия выработка корректирующих действий.

Но анализ выявленных отклонений не может быть тотальным.



# Диспозитивный контроллинг –

это план-фактное сопоставление оперативного плана, выявление отклонений и принятие решений об обратном воздействии на бизнес-процессы, в случае, если выявленные отклонения ставят под сомнение достижение оперативных целей.



**Срочные  
рекламные  
мероприятия**

**Смена  
поставщиков**

**Избавление  
от  
неликвидов**

**Сокращение  
персонала**

**Временное  
приостановление  
закупок сырья**

**Изменение  
политики  
инкассации  
дебиторской  
задолженности**

Если обратиться к классификации контроллинга персонала, то можно выделить его виды в соответствии со следующими критериями:

- по целевым установкам (контроллинг затрат, результатов и эффективности (соотношения результатов и затрат)),
- по виду измерения (количественный и качественный контроллинг),
- по объекту и/или по времени (стратегический и оперативный контроллинг).

# Внутренний контроль

это сбор информации об объекте контроля.

Такого рода контроль осуществляется всеми менеджерами компании в рамках выполняемых ими функций.

В широком понимании **внутренний контроль** – это непрерывный процесс, включающий сбор и анализ информации для принятия управленческих решений, ориентированных на эффективность деятельности предприятия.

# Внутренний контроль

**Ключевая функция внутреннего контроля -**

разработка и представление не только предложений по ликвидации выявленных нарушений, но и рекомендаций по повышению эффективности управления, выявлению резервов развития, а также в консультативной поддержке руководства организации. Внутренний контроль помогает выявить результативность системы управления организации.



Система внутреннего контроля в организации должна включать совокупность организационных мер, методик и процедур, используемых руководством предприятия в качестве средств для упорядоченного и эффективного ведения финансово-хозяйственной деятельности и для своевременного и правильного принятия управленческих решений.

**Именно такой внутренний контроль позволяет:**

- осуществить грамотное и эффективное ведение бизнеса;
- обеспечивать выполнение планов, соблюдение действующего законодательства при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности;
- разрабатывать и внедрять методы защиты и сохранности активов;
- формировать бюджеты;
- прогнозировать экономические показатели деятельности организации.

**Система внутреннего контроля организации** – это постоянно функционирующая система, направленная на обеспечение выполнения миссии организации и достижения поставленных задач, а также повышающая эффективность системы управления деятельностью организации за счет использования качественной информации, обеспечивающей:

- оперативность принятия управленческих решений;
- своевременное выявление и анализ рисков;
- соблюдение законодательства и внутренних политик и процедур;
- эффективное использование ресурсов;
- сохранность активов;
- достоверность финансовой и управленческой отчетности. С 2012 года в России признаны МСФО, обязательный порядок применения которых распространяется пока на консолидированную отчетность, составляемую банками, страховыми организациями и компаниями, размещающими свои ценные бумаги на фондовой бирже. Однако налицо тенденция к более широкому внедрению МСФО путем приближения российских стандартов к международным.

# Инструментами внутреннего контроля

## являются:

- внутренние регламенты (инструкции), формализующие процедуры внутреннего контроля;
- должностные инструкции финансовых сотрудников и процедуры их взаимодействия с другими отделами (структурными подразделениями) и руководством компании;
- автоматизированные программы бухгалтерского (финансового и управленческого) учета, иное программное обеспечение;
- правовые базы данных и специальная (профессиональная) литература, периодические издания, позволяющие отслеживать и оценивать изменения налогового законодательства (проводить мониторинг нормативно-правовой базы);
- методологические разъяснения, основанные на анализе позиции финансовых и налоговых органов и правоприменительной практики.

Можно выделить **предварительный, текущий и последующий** виды контроля, что означает соблюдение непрерывности процесса аудита.

**Предварительный контроль** осуществляется до начала совершения хозяйственной операции. Он предполагает экспертизу будущих результатов, которые ожидаются от свершения таких операций, предупреждение нарушений.

При **текущем контроле** происходит отслеживание совершаемых хозяйственных операций. Он осуществляется на всех стадиях движения денежных средств компании.

**Последующий контроль** проводится по итогам совершения хозяйственных операций. Он осуществляется путем проверки бухгалтерских документов, регистров и отчетности. При текущем и последующем контроле выявляются допущенные нарушения и принимаются меры к их устранению.



# Система контроллинга персонала. Основные объекты контроллинга.

**Контроллинг персонала** как система представляет собой органическое единство взаимосвязанных элементов (целей, задач, процесса, функций и др.), образующих целостность и качество системы, ориентированной на достижение целей эффективного управления персоналом в условиях меняющейся внешней и внутренней среды.

## Важнейшими функциями являются:

- ▶ **функция управления и контроля**, т.е. анализ задействования персонала и достигнутых за счет этого результатов;
- ▶ **координационная функция**, т.е. координация отдельных мероприятий в сфере экономики персонала (привлечение персонала, задействование персонала, развитие персонала и пр.) друг с другом и координация планирования персонала с др. сферами планирования;
- ▶ **функция подготовки информации**, т.е. создание и поддержание целеориентированной интегрированной базы данных по персоналу.

# **В качестве основных элементов системы контроллинга персонала можно выделить:**

- ▶ цели и задачи системы;
- ▶ субъекты и объекты;
- ▶ процесс контроллинга;
- ▶ ресурсы и результаты.

- ▶ Цели контроллинга персонала не должны противоречить деятельности организации, а наоборот, быть производными от ее целей.
- ▶ Совпадение целей управления организацией и управления персоналом является общим параметром эффективности.

## **Основная цель контроллинга персонала**

состоит в создании механизма по координации и оптимизации деятельности в рамках системы управления персоналом в изменяющихся условиях среды, направленного на развитие управления человеческими ресурсами для достижения целей организации, повышения ее экономической и социальной эффективности.

# Экономическими целями контроллинга организации и подсистемы управления персоналом могут быть:

- ▶ увеличение объемов производства или продаж,
- ▶ повышение прибыльности,
- ▶ рост конкурентоспособности, увеличение стоимости бизнеса.

# Субъектами контроллинга персонала являются:

- ▶ социальные институты,
- ▶ организации,
- ▶ структурные подразделения и отдельные лица, которые участвуют в управлении персоналом и целенаправленно содействуют повышению эффективности системы управления персоналом.

# Объектами контроллинга являются:

- ▶ трудовые процессы,
- ▶ качественные и количественные характеристики персонала,
- ▶ трудовой потенциал
- ▶ отдельные функции (процессы) управления персоналом,
- ▶ систему управления персоналом, ее ресурсное обеспечение.

Кроме того, можно выделить **специфические объекты контроллинга**, к которым относятся:

- ▶ затраты на персонал,
- ▶ затраты на реализацию функций управления персоналом,
- ▶ центры ответственности.

# Основные объекты контроллинга

## **Контроллинг трудовых процессов**

заключается в принятии управленческих решений, направленных на повышение эффективности организации труда.

Он способствует формулированию требований к работникам, удовлетворяющих настоящим и перспективным потребностям производства товаров и услуг.

**Контроллинг трудового потенциала** представляет собой оптимизацию количественных и качественных характеристик персонала организации, а также контроль изменения трудового потенциала и приведение его в соответствие с целями организации.

**Контроллинг функций** заключается в регламентации деятельности в рамках функций - процессов управления персоналом, установлении контрольных показателей, учете затрат на их осуществление и т.д.

Он направлен на определение качества, оптимальности и эффективности специфических механизмов, технологий и методов реализации функций управления персоналом.

# Контроллинг системы управления персоналом

представляет собой управляющую систему, включающую специальные элементы, которая постоянно отслеживает состояние системы управления персоналом с учетом воздействия факторов внешней и внутренней среды.

Он является более высоким уровнем по объекту исследования и позволяет интегрировать отдельные составляющие системы в единое целое.

Еще одним элементом системы **контроллинга персонала** являются ее **ресурсы**.

К ним следует отнести:

- ▶ специалистов-контроллеров,
- ▶ методические разработки и инструментарий,
- ▶ специальную информацию,
- ▶ материально-техническую базу и финансы.

Выбор показателей **для оценки результатов** функционирования системы управления персоналом зависит от уровня развития конкретной организации, ее целей, реализуемой концепции управления персоналом, ресурсных возможностей, уровня квалификации управленческого персонала и осознания ими значимости персонала и многих других факторов.

# Структура контроллинга персонала



Постановка целей и задач - определение качественных и количественных целей кадровой политики предприятия, а также выбор тех критериев, по которым можно оценить степень достижения поставленных целей.

Планирование затрат на персонал предусматривает предоставление в определенный момент времени и на определенное место необходимого предприятию количества сотрудников соответствующей квалификации с учетом ожидаемых затрат.

Целью планирования затрат на персонал является установление изменений затрат в области персонала внутри определенного планового периода времени.

# Классификация затрат на персонал

Классификационный признак	Тип затрат	Примеры
1	2	3
1. Целевое назначение затрат	Основные	Затраты на отбор и найм, адаптацию, стимулирование, развитие и высвобождение персонала и пр.
	Вспомогательные	Затраты на содержание службы управления персоналом (разработка и совершенствование организационных структур управления, статистический учет персонала), затраты на правовое обеспечение управления персоналом и пр.
2. Носитель затрат	Персонифицированные	Затраты на оплату труда, выплаты социального характера, обучение и повышение квалификации персонала и пр.
	Обезличенные	Затраты на социальную защиту и социальное страхование, затраты на организацию корпоративных мероприятий, затраты на содержание социально-бытовых объектов и пр.

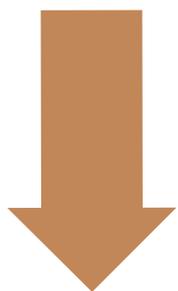
Управленческий учет — отражение всей финансово-хозяйственной деятельности предприятия в ходе реализации основных целей. Как элемент системы контроллинга он принципиально отличается от бухгалтерского учета. Специфика управленческого учета состоит в том, что он ориентирован на информационные потребности руководителей предприятия и подразделений, на поддержку принятия управленческих решений, а бухгалтерский учет нацелен прежде всего на внешних пользователей (государственные органы, банки и др.).

Главная цель: обеспечение руководителей и менеджеров необходимой информацией для принятия решений и эффективного управления предприятием.

Основные задачи :

- планирование;
- определение затрат и контроль;
- принятие решений.

Система  
информационных  
ПОТОКОВ



Информационно-  
обеспечивающая  
функция  
контроллинга



Сбор информации – это построение информационной системы, охватывающей все необходимые сведения: производительность, затраты на персонал. Он реализуется, как правило, посредством создания на предприятии базы данных персонала, с возможностью формирования отчетов.

Информация — это совокупность сведений, уменьшающих степень неопределенности.

Информация, которую поставляет система контроллинга, должна отвечать следующим требованиям:

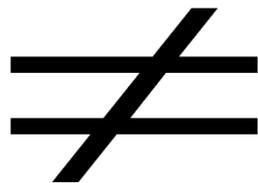
- Достоверность;
- полнота;
- релевантность (существенность, полнота);
- полезность (эффект от использования информации должен превышать затраты на ее получение); понятность;
- своевременность;
- регулярность.



**КОНТРОЛЬ**



занимается  
фиксированием и оценкой  
уже свершившихся  
фактов в деятельности  
предприятия



**КОНТРОЛЛИНГ**



нацелен на  
перспективу

Контроль изменений (change control) - формальный процесс, который должен гарантировать, что изменения в продукте или системе (системе управления персоналом) осуществляются контролируемым и координированным образом.

## Эти изменения могут происходить:

- В разработке продукции и услуг;
- в производственных процессах;
- в документации;
- в законодательстве;
- в оборудовании и инструментах;
- в компьютерных системах управления организацией;
- в административной системе организации;
- в коллективе и т.д.



Отклонение – это разница между запланированными и фактическими затратами.

Анализ отклонений – это анализ деятельности на основании отклонений. Используется для поддержки и стимулирования действий руководства на наиболее ранних стадиях.

Существует 3 вида анализа:

- Анализ прошлого;
- анализ настоящего;
- анализ будущего.



Управленческое решение - это зафиксированный каким-либо способом (устно или письменно) волевой акт, отражающий выбор субъекта управления относительно его объекта, предусматривающий программу действий для достижения поставленной цели, эффективного функционирования системы.

Для выработки и принятия управленческого решения характерно следующее:

1. Процесс выработки решения представляет собой выбор одной из нескольких альтернатив.
2. Выработка решения завершается выводом о целесообразности определенного рода действий.
3. Решение содержит не всякий вывод, а только вывод о будущих действиях (бездействии).
4. Вывод выступает своеобразной идеальной моделью предстоящих практических действий и обязательно отвечает на вопрос: «что делать (сделать)».
5. Решение принимают в результате волевого акта.
6. Решение может предполагать не только активность (действие), но и пассивность (бездействие).

При анализе решений роль контроллинга можно охарактеризовать как:

- Консультации по выбору корректирующих мероприятий и управленческих решений;
- разработка инструментария для планирования, контроля и принятия управленческих решений.



Таким образом, контроллинг персонала обеспечивает целостный взгляд на деятельность службы управления персоналом и обеспечивает комплексный подход к выявлению и решению проблем, встающих как перед СУП, так и перед предприятием в целом.

# Список использованных источников

1. Виды контроллинга. Сущность стратегического и оперативного контроллинга [Электронный ресурс] // Бэкмология : сайт. – URL: <http://www.studfiles.ru/preview/5349368/page:4/> (дата обращения: 27.09.2016).
2. ГАРАНТ.РУ: <http://www.garant.ru/article/433115/#ixzz4LRxARxMc> (дата обращения: 27.09.2016).
3. Контроллинг. Определение, характеристика, принципы и области применения контроллинга [Электронный ресурс] // Большая библиотека : сайт. – URL: <http://biglibrary.ru/category39/book57/part1/> (дата обращения: 27.09.2016).
4. Основы контроллинга [Электронный ресурс] // Бэкмология : сайт. – URL: <http://becmology.ru/blog/management/controlling01.htm#m3> (дата обращения: 27.09.2016).
5. «Правильный» контроллинг»: мнение практика [Электронный ресурс] // Теория и практика управленческого учёта : сайт. – URL: [http://gaap.ru/articles/pravilnyy\\_kontrolling\\_mnenie\\_praktika/](http://gaap.ru/articles/pravilnyy_kontrolling_mnenie_praktika/) (дата обращения: 27.09.2016).
6. Что такое внутренний контроль [Электронный ресурс] // Институт профессиональных бухгалтеров Московского региона : сайт. – URL: [http://www.ipbmr.ru/?page=vestnik\\_2014\\_1\\_chhutiashvilli](http://www.ipbmr.ru/?page=vestnik_2014_1_chhutiashvilli) (дата обращения: 27.09.2016).
7. Элементы и принципы контроля [Электронный ресурс] // Всё по специальности менеджмент : сайт. – URL: <http://managment-study.ru/elementy-i-principyu-kontrolya.html> (дата обращения: 27.09.2016).
8. Основы контроллинга [Электронный ресурс] // Бэкмология : сайт. – URL: <http://becmology.ru/blog/management/controlling01.htm#m3> (дата обращения: 27.09.2016).
9. Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала [Текст]: учебник / Ю.Г.Одегов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИД Юрайт, 2006. – 560 с.
10. Основы управленческого учёта [Электронный ресурс] // Библиотека I2R : сайт. – URL: [http://www.i2r.ru/static/221/out\\_23657.shtml](http://www.i2r.ru/static/221/out_23657.shtml) (дата обращения 27.09.2016).