

ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ПЕРСОНАЛУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

FORMATION AND USING OF A PERSONAL CONTROL SYSTEM FOR INDUSTRIAL ENTERPRISE

Визначено сутність понять «контролінг» та «контролінг персоналу». Сформовано показники контролінгу персоналу за рівнями управління на підприємстві. Проаналізовано напрями усунення проблем формування і використання системи контролінгу персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. Виділено напрями формування системи контролінгу персоналу в управлінні підприємством.

Ключові слова: управління персоналом підприємства, контролінг, контролінг персоналу, показники контролінгу, промислове підприємство.

Определена сущность понятий «контролинг» и «контролинг персонала». Сформированы показатели контроллинга персонала по уровням управления на предприятии. Проанализированы направления решения проблем формирования и использования системы контроллинга персонала

на отечественных промышленных предприятиях. Выделены направления формирования системы контроллинга персонала в управлении предприятием.

Ключевые слова: управление персоналом, контроллинг, контролинг персонала, показатели контроллинга, промышленное предприятие.

The essence of the concepts of «controlling» and «controlling the personnel» is determined. The indicators of controlling the personnel by levels of management at the enterprise are formed. Directions of elimination of problems of formation and use of personnel control system at domestic industrial enterprises are analyzed. The directions of the formation of the personnel control system in the management of the enterprise are highlighted.

Key words: personnel management of the enterprise, controlling, controlling of personnel, indicators of controlling, industrial enterprise.

УДК 331.101.3:331.108

Базалійська Н.П.

к.е.н., доцент кафедри управління персоналом і економіки праці
Хмельницький національний
університет

Погорілий Б.О.

студент
Хмельницький національний
університет

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку ринкових відносин в Україні рівень управління економікою насамперед визначається якістю наявних людських ресурсів та здатністю і готовністю їх до ефективної праці. Ці проблеми повинні вирішуватися на рівні державного управління, вони також є особливо актуальними для великих промислових підприємств зі складною системою управління персоналом. Методи управління персоналом, що застосовуються на вітчизняних підприємствах, потребують удосконалення принципово нових, сучасних технологій, планування, організації, координації, аналізу та інформаційного забезпечення управлінських систем. Водночас традиційні підходи щодо організації систем управління поступово втрачають свою ефективність через нестабільний стан української економіки, політичну невизначеність уряду нашої країни, демографічну і соціальну кризу, неякісний стан нормативно-правового забезпечення і законотворчої діяльності у сфері регулювання зайнятості та основних напрямів управління людськими ресурсами.

У зв'язку з цим важливого значення набуває впровадження контролінгу персоналу як передумови забезпечення досягнення цілей промислового підприємства в довгостроковій перспективі. Однак слід відзначити, що натеper впровадження контролінгу персоналу в практичну діяльність не має достатнього розповсюдження через методологічну невизначеність його сутності та обмежену характеристику переваг та наслідків його застосування на промисловому підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Вагомий внесок у становлення концепції контролінгу внесли зарубіжні, російські та вітчизняні економісти, такі як М. Армстронг, Ю. Вебер, А. Дайле, Х. Кюппер, Р. Манн, Е. Майер, Х. Фольмут, Д. Хан, П. Хорват, В.В. Волгін, Н.Г. Данилочкіна, В.О. Дятлов, О.П. Єгоршин, П.В. Журавльов, А.Я. Кібанов, О.Г. Одєгов, С.М. Петренко, М.С. Пушкар, Р.М. Пушкар, О.К. Платов, Л.А. Сухарева, В.В. Травін, Д.С. Фалько, С.В. Шекшня, Г.Ф. Шепітько та інші. Однак застосування контролінгу в сфері управління персоналом, на жаль, не наведено у працях науковців, що вимагає його аналізу та вивчення й надалі.

Дослідженням теоретичних засад та методичних підходів до управління персоналом займалися видатні вчені-дослідники, такі як К. Алдерфер, Д. МакГрегор, А. Маслоу, У. Оучі, Т. Пітерс, В.Н. Анісімов, Д.П. Богиня, В.Р. Веснін, В.В. Волгін, М.М. Глазов, О.А. Грішнова, В.С. Джеванс, С.П. Дирін, Г.В. Жаворонкова, А.Я. Кібанов, О.В. Крушельницька, Е.М. Лібанова, В.В. Лукашевич, Л.І. Михайлова, Т.В. Поспєлова та інші. Застосування інструментарію контролінгу з метою підвищення ефективності управління персоналу не висвітлено у роботах дослідників.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Отже, у сучасній вітчизняній науці проблеми контролінгу персоналу у всіх сферах економічної діяльності, незважаючи на їх актуальність, залишаються поза увагою науковців. Дослідження проблем управління персоналом та впровадження контролінгу в систему управління

персоналом промислового підприємства мають розрізнений і некомплексний характер, що визначило вибір теми дослідження та зумовило його мету і завдання.

Метою статті є подальший розвиток теоретичних положень та розроблення обґрунтованих практичних рекомендації щодо формування системи контролінгу персоналу на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. Діяльність підприємств і організацій в умовах ринкової економіки вимагає нових підходів до управління: на перший план висуваються економічні, ринкові критерії ефективності, підвищуються вимоги до гнучкості управління. Новим явищем в управлінні стала поява контролінгу як функціонально відокремленого напрямку економічної роботи на підприємстві, пов'язаного з реалізацією фінансово-економічної коментуючої функції в менеджменті, що забезпечує прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень. Координуючи, інтегруючи і спрямовуючи діяльність усієї системи управління підприємством на досягнення поставлених цілей, контролінг виконує функцію управління підприємством чи організацією і є одночасно синтезом планування, обліку, контролю, економічного аналізу, організації інформаційних потоків.

Лише комплексний характер спостереження за всіма блоками господарської і фінансової діяльності може забезпечити інформацію про становище підприємства і тенденції, що сприяють зміцненню або послабленню позиції підприємства на ринку. Як система спостереження за діяльністю підприємства у всій його багатогранності виділяється нова наукова дисципліна – контролінг. Як зазначає професор В.Б. Івашкевич, «одним із найновіших напрямів теорії і практики обліку, контролю й аналізу господарської діяльності підприємства за рубежем є контролінг» [1, с. 10].

Контролінг – функціональний відокремлений напрям економічної роботи на підприємстві, який пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної функції в менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень [2, с. 6]. Контролінг – концепція ефективного управління економічним об'єктом з метою забезпечення його сталого і тривалого існування в постійно змінюваному середовищі [3, с. 6].

Згідно з думкою О. Гасило, контролінг – це система, що покликана забезпечити інформаційно-методологічну підтримку прийняття управлінських рішень та координацію діяльності різних підрозділів і працівників підприємств для досягнення загальних цілей підприємства, отже, більш доречно замість «контролінгу персоналу» використовувати термін «контролінг управління персоналом». Тому що контролінг управління персоналом як концепція управління, містить у собі не лише функцію аудиту персоналу (під яким біль-

шість учених розуміє контролінг персоналу), але й функції інформаційно-аналітичного забезпечення, планування, аналізу, моніторингу, контролю та регулювання процесів щодо управління персоналом підприємств [4, с. 370].

Контролінг – це один з найновіших напрямів інформаційно-економічного розвитку підприємства. У сучасних умовах господарювання інтерес до нього проявляється все більшою мірою, що зумовлено появою значної кількості перекладених видань із питань обліку, фінансів, ціноутворення тощо.

Система контролінгу – це принципово нова концепція інформації й управління, яку можна визначити як обліково-аналітичну систему, що реалізує синтез елементів обліку, контролю, планування, яка забезпечує як оперативне, так і стратегічне управління процесом досягнення цілей і результатів діяльності підприємства.

Контролінг персоналу є одним із новітніх напрямів підвищення ефективності системи управління людським потенціалом. Для більш чіткого розуміння його сутності розглянемо деякі наявні підходи до цього поняття.

А. Папмел пропонує таке визначення: «Контролінг персоналу базується на ідеї створення ефективної системи управління за допомогою безперервного порівняння планових цілей і фактичної ситуації з метою розпізнавання «вузьких місць» у сфері управління, включаючи розгляд зовнішніх факторів» [5, с. 194].

Е. Потхофф і К. Трешер вважають, що поняття «контролінг персоналу» включає всі завдання контролінгу, такі як планування, контроль і аналіз погрешностей, як на стратегічному, так і на оперативному рівні. При цьому розглядаються не тільки витрати, але і продуктивність (результат) [6, с. 53].

У. Вил приводить таке визначення: «Контролінг персоналу містить у собі систематичне планування, аналіз і контроль роботи з персоналом загалом. Контролінг персоналу, будучи стратегічним інструментом управління, повинен враховувати безліч зовнішніх і внутрішніх факторів, а також їх взаємозв'язки та взаємодії» [7, с. 97].

На думку Р. Брамземанна, у сферу діяльності контролінгу персоналу входить розроблення і надання інструментів для забезпечення стратегічного та оперативного потенціалу продуктивності праці на підприємстві [8, с. 121]. Р. Бюнер під контролінгом персоналу розуміє координацію планування, управління і контролю економічних процесів персоналу на економічний успіх підприємства в довгостроковій перспективі [8, с. 122].

Таким чином, можна дійти висновку, що контролінг персоналу – це інструмент управління, що дає змогу більш ефективно реалізовувати кадрову функцію в менеджменті підприємства для досягнення оперативних і стратегічних цілей

за допомогою забезпечення підтримки, координації і оптимізації як всієї системи управління людськими ресурсами, так і окремих сфер управління (табл. 1.1) [9].

Контролінг персоналу зарекомендував себе як високорезультативний інструмент, що сприяє збільшенню швидкості адаптації до змін, запобігаючи відхиленням та надаючи релевантну інформацію щодо найбільш економічно вигідного альтернативного шляху розвитку підприємства та напрямів використання персоналу на підприємстві. Процеси зростання підприємства і ускладнення його інформаційних мереж повинні супроводжуватися вдосконаленням системи контролінгу персоналу, яка, отримуючи імпульси подальшого розвитку зсередини, повинна функціонувати із випередженням (запасом) на подальший розвиток.

Використання інструментів контролінгу в управлінні персоналом підприємств має базуватися на

системному підході, оскільки цього вимагає сама природа такого явища, як контролінг. Системним підходом передбачається збалансоване використання стратегічних і оперативних інструментів контролінгу.

У таблиці 1.2 наведено основні економічні показники контролінгу персоналу з урахуванням рівнів управління, що розглянуті вище [10, с. 41–42].

Облік і регулювання показників, що характеризують роботу зайнятих на підприємстві та діяльність з управління персоналом, дозволяють встановити вплив цих показників на загальний результат роботи підприємства, а також відображають якість і шляхи вдосконалення системи управління персоналом.

Контролінг персоналу, використовуючи класичні інструменти: обґрунтування, оцінки якісних, кількісних показників, їх планування, облік, управління і контроль, розглядає працівників як найважливіший фактор організації підприємства на всіх

Таблиця 1.1

Трактування поняття «контролінг персоналу» вченими

Зміст визначення поняття «контролінг персоналу»	Автор
Контролінг персоналу містить у собі систематичне планування, аналіз і контроль роботи з персоналом загалом. Контролінг персоналу, будучи стратегічним інструментом управління, повинен враховувати безліч зовнішніх і внутрішніх факторів, а також їх взаємозв'язки та взаємодії	Wiehl U.
Контролінг персоналу — система внутрішньофірмового планування і контролю у сфері персоналу, що допомагає перетворювати стратегії в планові величини й конкретні заходи, а також формувати основні положення з управління персоналом	Weber W.
У сферу діяльності контролінгу персоналу входить розроблення і надання інструментів для забезпечення стратегічного та оперативного потенціалу продуктивності праці на підприємстві	Bramsemann R.
Контролінг персоналу базується на ідеї створення ефективної системи управління за допомогою безперервного порівняння планових цілей і фактичної ситуації з метою розпізнавання «вузьких місць» у сфері управління людськими ресурсами	Papmehl A.
Під контролінгом персоналу розуміють координацію планування, управління і контролю економічних процесів персоналу на економічний успіх підприємства в довгостроковій перспективі	Buehner R.
Контролінг у традиційному розумінні – контроль за встановленням погрішностей плану і на основі цього введення коригувальних заходів у сфері управління персоналом	Witt F.-J., Witt K.
Контролінг персоналу включає всі завдання контролінгу, такі як планування, контроль і аналіз погрішностей як на стратегічному, так і на оперативному рівні. При цьому розглядаються не тільки витрати, але і продуктивність (результат)	Потхофф Е. і Трешер К.
Функція контролінгу персоналу складається з координації основоположності, планування, контролю та інформації. До завдань контролінгу персоналу відноситься створення і координація системи кадрового планування та контролю; створення кадрової інформаційної системи; проведення досліджень ефективності планів; виконання функцій кадрового аудиту; ведення системи кадрової інформації	Кібанов А.Я.
Завданнями контролінгу персоналу є дослідження впливу на розподіл співробітників за робочими місцями на результати праці організації; аналіз соціальної та економічної ефективності застосування тих чи інших методів управління; координація планування персоналу з плануванням інших сфер діяльності організації, особливо у зв'язку з кардинальними перетвореннями в ній; створення інформаційної бази персоналу	Веснін В.Р.
Контролінг персоналу розглядається як важлива функціональна складова частина на рівні підприємства, яка дає змогу впливати на причини, що лежать в основі формування цілей і кадрового процесу загалом	Анісімов В.М.
Контролінг персоналу — це приєднання до системи внутрішнього контролю фірми, планування і регулювання роботи з персоналом	Беляцький Н.П.
Контролінг персоналу – це сучасна концепція управління персоналом, яка спрямована відповідати новій ролі персоналу в організації, враховуючи часові зміни в суспільстві та технології. Основна ідея контролінгу персоналу — у застосуванні концепції контролінгу у сфері управління персоналом, в інтеграції економічного і соціального компонентів ефективності в організації	Одегов Ю. Г., Ніконова Т.В.

Таблиця 1.2

Показники контролінгу персоналу за рівнями управління

Рівні управління	Економічні показники
Стратегічний	Трудовий потенціал і його компоненти. Рентабельність інвестицій у людські ресурси. Структура і тенденції розвитку витрат на людські ресурси.
Тактичний	Рівень плинності кадрів Обсяг інвестування заходів щодо розвитку людських ресурсів. Обсяг інвестування соціальних програм. Показники ефективності соціальних програм. Потреба в кадрах. Показники кадрових пересувань та їх ефективність. Витрати на заробітну плату. Витрати на створення нормальних умов праці.
Оперативний	Показники кадрової структури (чисельність і склад за категоріями і рівнем кваліфікації, статево-вікова структура). Загальні та диференційовані витрати на одного працівника. Рівень абсентеїзму. Рівень захворюваності і травматизму на робочому місці. Показники використання робочого часу. Показники ефективності програм з розвитку персоналу. Показники оцінки ефективності співробітників. Показники ефективності використання людських ресурсів.

Таблиця 1.3

Напрями усунення проблем формування і використання системи контролінгу персоналу на вітчизняних промислових підприємствах

Планування і організація процесів формування системи контролінгу	Прийняття і реалізації рішень у системі контролінгу персоналу	Контроль ефективності системи контролінгу персоналу
<ul style="list-style-type: none"> – розроблення і реалізація стратегії підприємства в сфері управління персо-налом; – організація і введення управлін-ського обліку витрат на персонал; – розроблення методик оцінки доцільності формування системи контролінгу персоналу; – розроблення структури системи контролінгу пер-соналу і реалізація її в межах організаційної структури підприємства; – підвищення рівня обізнаності керівників у ви-користанні контр-олінгу і його інструментів в роботі підприємства; – розроблення положення про від-діл контролінгу підприємства. 	<ul style="list-style-type: none"> – мінімізація впливу людського фак-тора в наданні й обробці інформації в інформаційній системі контролінгу за рахунок використання методу пере-хресної перевірки да-них; – забезпечення проходження співро-бітниками, залученими до виконання функцій у межах системи контролінгу, навчання сучасним методам і засо-бам відбору і підготовки інформації для прийняття управлінських рішень; – забезпечення послідов-ності у прийнятті рішень через дотримання цілей підприємства і зацікавлених сторін; – розроблення чітких процедур координації всередині системи контр-олінгу персоналу; – категоризація рішень з метою визначення рівня регламентації діяльності виконавців. 	<ul style="list-style-type: none"> – розроблення взірцевих критеріїв ефективності системи контролінгу персоналу; – розроблення методів оцінки ефек-тивності функціонування системи контролінгу персоналу та її складо-вих частин; – розроблення методів ком-плексної оцінки зусиль і результату роботи персо-налу; – формування у співпраці із від-ділом управління персоналом методів, спря-мованих на матері-альне стимулювання активності персоналу.

рівнях управління та сприяє підвищенню ефективності виробничих процесів.

Серед проблем формування й організації системи контролінгу персоналу на вітчизняних під-приємствах є відсутність системи управлінського обліку, фінансові обмеження реалізації запропо-нованих рішень, концентрація на контролі замість повноцінного використання спектру функцій контр-олінгу, складність визначення критеріїв ефектив-ності самого контролінгу персоналу.

На основі проведеного аналізу проблем фор-мування і функціонування системи контролінгу персоналу на промислових підприємствах сфор-мульовані основні напрями їх вирішення, які наве-дені у таблиці 1.3 [11, с. 44].

Головною передумовою формування системи контролінгу персоналу на вітчизняних промислових підприємствах має бути попереднє створення узго-

дженої ієрархічної системи стратегій управління пер-соналом промислового сектору, затверджених послі-довно на державному, галузевому й організаційному рівнях, що підвищить якість та ефективність страте-гічного і тактичного управління на підприємстві.

Стратегія розвитку персоналу промислових підприємств як людського капіталу спрямована на досягнення головної мети – створення умов і мож-ливостей для забезпечення продуктивної зайня-тості та розвитку персоналу, на подолання ризиків втрати його якісних і кількісних властивостей, під-вищення ефективності витрат на персонал, трудо-вої та інноваційної активності, сприяння професій-ному та кар'єрному зростанню.

На основі розробленої стратегії з розвитку пер-соналу як людського капіталу уточнюються цілі і пріоритети впровадження контролінгу персоналу на промисловому підприємстві.

Об'єктом контролінгу персоналу в системі виступають витрати на персонал, процеси управління персоналом та людські ресурси безпосередньо. Формування ж та застосування контролінгу персоналу сприяє ефективній реалізації стратегії розвитку персоналу на вітчизняних промислових підприємствах (рисунок 1.1) [11].

Принципи побудови системи контролінгу людських ресурсів – це правила, основні положення і норми, яким повинні слідувати контролери під час формування системи контролінгу людських ресурсів.

Використовуючи результати досліджень, проведених провідними спеціалістами з питань управління персоналом підприємства, а також їхній досвід побудови системи управління персоналом, обґрунтовано в таблиці 1.4 основні принципи побудови і розвитку системи контролінгу персоналу [12, с. 310–312].

Система контролінгу персоналу виконує свої ключові функції з планування, підготовки інформації, контрольної-аналітичної діяльності, управління та координації на основі інформації внутрішнього і зовнішнього походження.

Пропонується упорядкувати інформацію, що походить від зовнішніх і внутрішніх чинників впливу, залежно від можливості чи неможливості прямого регулювання її системою контролінгу персоналу та систематизувати інструментарій і технології в межах роботи із кожною категорією (таблиця 1.5) [13, с. 162–167].

Формування системи багаторівневих стратегій від галузевого та національного рівня до підприємства є найкращим варіантом для формування

умов та реалізації збереження, ефективного використання та розвитку персоналу. Реалізація заходів стратегії має проходити паралельно у всіх її напрямках і бути спрямована на формування умов і можливостей продуктивної зайнятості та розвитку персоналу, підвищення ефективності витрат на персонал, трудової та інноваційної активності, професійного та кар'єрного зростання.

Отже, успішність вирішення проблем запровадження контролінгу в управління персоналом промислових підприємств України полягає у застосуванні системного підходу передусім до формулювання вихідних положень і цільових орієнтирів управління персоналом, що були покладені в основу стратегії розвитку персоналу промислових підприємств як людського капіталу. Структурування системи контролінгу персоналу на основі чотирьох функціональних підсистем зумовлене раціональним характером її ключової мети – максимального охоплення процесів управління персоналом підприємства задля підвищення економічної ефективності управлінських заходів у цій сфері, ефективності використання людських ресурсів, вартості капіталу на одного співробітника та покращення фінансового результату промислового підприємства в довгостроковій перспективі.

Висновки і пропозиції. Таким чином, система контролінгу персоналу є складовою частиною системи стратегічного управління підприємством, що спирається на наскрізну систему державних і галузевих стратегій управління людськими ресурсами, наявність яких сприятиме формуванню послідовних стратегій управління персоналом на вітчизняних промислових підприємствах.



Рис. 1.1. Напрями формування системи контролінгу персоналу в управлінні підприємством

Таблиця 1.4

Принципи побудови системи контролінгу персоналу на підприємстві [11]

Принцип	Зміст
<i>Принципи, що визначають вимоги до формування системи контролінгу персоналу</i>	
Відповідності функцій контролінгу персоналу цілям виробництва	Функції контролінгу людських ресурсів формуються і змінюються не довільно, а відповідно до потреб і цілей підприємства
Первинності функцій управління персоналом	Склад підсистем кадрового контролінгу, організаційна структура залежать від змісту, кількості і трудомісткості функцій управління персоналу
Оптимального співвідношення управлінських орієнтацій	Диктує необхідність випередження орієнтації функцій контролінгу персоналу на розвиток виробництва порівняно з функціями, спрямованими на забезпечення функціонування виробництва
Економічності	Припускає найбільш ефективну та економічну організацію системи контролінгу персоналу за одночасного підвищення економічної та соціальної ефективності
Прогресивності	Відповідність системи контролінгу персоналу передовим зарубіжним аналогам
Перспективності	Система кадрового контролінгу повинна бути організована з урахуванням перспектив розвитку організації
Комплексності	Під час формування системи контролінгу персоналу необхідно враховувати всі зовнішні та внутрішні фактори, що сприяють або перешкоджають організації системи контролінгу на підприємстві
Оперативності	Своєчасне прийняття рішень щодо аналізу та вдосконалення системи контролінгу персоналу, що попереджають або оперативно усувають відхилення, за показниками системи контролінгу
Оптимальності	Різноманітне розроблення пропозицій щодо формування системи кадрового контролінгу і вибір найбільш раціонального варіанту для конкретних умов виробництва
Доступності	Чим доступніша для розуміння система контролінгу персоналу, тим ефективніше вона працює. Система повинна бути адекватною потребам підприємства
Науковості	Розроблення заходів щодо формування системи контролінгу персоналу повинне ґрунтуватися на досягненнях науки у сфері управління та з урахуванням зміни законів розвитку суспільного виробництва в ринкових умовах
Погодженості	Взаємодії всередині системи контролінгу персоналу повинні бути загалом погоджені з основними цілями організації
Стабільності	Для забезпечення стійкого функціонування системи кадрового контролінгу необхідно визначити вузькі і слабкі місця, які за відхилення від заданої мети організації спонукають до регулювання системи управління персоналом
Багатоаспектності	Контролінг персоналу координує різні аспекти управління працівниками: економічний, соціальний, організаційний тощо

Таблиця 1.5

Функції контролінгу персоналу відповідно до ступеня контролюваності зовнішніх впливів на діяльність підприємства [13]

Види впливів	Функції контролінгу персоналу	Результат виконання функцій
Зовнішні некеровані	<i>Моніторинг діяльності персоналу</i> Ціль – одержання інформації про тенденції в зовнішньому середовищі і їх вплив на діяльність авіапідприємства в розрізі ефективності діяльності персоналу. Методи, що використовуються, – соціологічних досліджень. Технології збору й аналізу інформації. Інструмент – статистичний аналіз.	Рекомендації з управління кадровими ресурсами і проведення організаційних змін
Внутрішньо-системні регульовані	<i>Діагностика ефективності діяльності персоналу</i> Ціль – прогноз і попередження конфліктів, згладжування опору. Технології роботи з людьми, обробки та інтерпретації інформації. Інструмент – оперативний контролінг, KPI, виявлення опору змінам, індивідуальна робота зі співробітниками	Оперативне прийняття якісних управлінських рішень і проведення змін

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ивашкевич В.Б. Контроллинг: сущность и назначение / В.Б. Ивашкевич // Бухгалтерский учет и аудит. 2008. № 7. С. 8–12.

2. Ананькина Е.А. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; Под ред. Н.Г. Данилочкиной. Москва: Аудит, ЮНИТИ, 2001. 540 с.

3. Пушкар М.С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія / М.С. Пушкар, Р.М. Пушкар. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 340 с.

4. Гасило О.О. Контролінг управління персоналом підприємств [Текст] / О.О. Гасило // Торгівля і ринок України : Тем. зб. наук. праць з проблем торгівлі і громадського харчування. Вип. 25. Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. Т. 1. С. 369–374.

5. Дегтяр Н.В. Контролінг інформаційної системи управління персоналом підприємства / Г.В. Жаворонкова, Н.В. Дегтяр // Формування ринкової економіки: збірник наук. праць. Київ : КНЕУ, 2008. С. 189–198.

6. Михайлова А. Контроллинг персонала – инновационная модель управления системной управления персоналом / А. Михайлова // Управление персоналом. 2009. № 6. С. 51–57.

7. Прохорова В.В. Контролінг – від теорії до реалізації на практиці / В.В. Прохорова, Л.С. Мартюшева, Н.Ю. Петрусевиц. Харків : ІНЖЕК, 2006. 200 с.

8. Цигилик І.І. Контролінг в системі управління / І.І. Цигилик, О.І. Мозіль, Н.В. Кірдякіна // Актуальні проблеми економіки. 2005. № 3(45). С. 117–123.

9. Дегтяр Н.В. Контролінг системи управління персоналом підприємства / Н.В. Дегтяр // Проблеми системного підходу в економіці: збірник наукових праць. Київ: НАУ, 2009. Випуск 31. С. 173–178.

10. Базалійська Н.П. Особливості застосування контролінгу персоналу на машинобудівних підприємствах Хмельницької області / Н.П. Базалійська // Economy. Panstwo i Prawo. Teoretyczne i praktyczne aspekty rozwoju wspolczesnej nauki : zbior artykulow naukowych. Konferencji Miedzynarodowej Naukowi-Praktycznej (Warszawa, 30.09–01.10.2015), 2015. С. 39–43.

11. Климов С.М. Контроллинг: теория и практика : учеб. пособие / С.М. Климов, А.Н. Костевят. Санкт-Петербург: Знания, ИВЭСЭП, 2005. 64 с.

12. Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала : учебник / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. Москва : Альфа-Пресс, 2006. 560 с.

13. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько. 2-е изд. Москва : Финансы и статистика, 2002. 56 с.

REFERENCES:

1. Yvashkevych V. B. (2008) Kontrolynh: sushchnost y naznachenye [Controlling: Essence and Purpose]. Bukhhalterskyi uchet y audyt. Accounting and auditing. Vol. № 7, pp. 8–12. (in Russian)

2. Anankyna E.A., Danylochyn E.A., Anankyna S.V., Danylochyna N.H. (2001) Kontrolynh kak ynstrument

upravleniya predpriyatiem [Controlling as an enterprise management tool]. Moscow: Audyt, YUNYTY, p. 540. (in Russian)

3. Pushkar M.S., Pushkar R.M. (2004) Kontrolynh – informatsiina pidsystema stratehichnoho menedzhmentu [Controlling – information subsystem of strategic management]. Ternopil: Kart-blansh, p. 340. (in Ukrainian)

4. Hasylo O.O. (2008) Kontrolynh upravlinnia personalom pidpriemstv [Controlling the information system of personnel management of the enterprise]. Torhivlia i rynek Ukrainy. Formation of a market economy: a collection of sciences. V. 25. Donetsk: DonNUET, pp. 369–374. (in Ukrainian)

5. Dehtiar N.V., Zhavoronkova H.V. (2008) Kontrolynh informatsiinoi systemy upravlinnia personalom pidpriemstva [Controlling the information system of personnel management of the enterprise]. Formuvannia rynkovoї ekonomiky: zbirnyk nauk. prats. Formation of a market economy: a collection of sciences. Kyiv: KNEU, pp. 189–198. (in Ukrainian)

6. Mykhailova A. (2009) Kontrolynh personala – ynnovatsyonnaia model upravleniya systemnoi upravleniya personalom [Personnel Controlling – an innovative model of HR management]. Upravlenye personalom. – Personnel Management, Vol. № 6, pp. 51–57. (in Russian)

7. Prokhorova V. V., Martiusheva L. S., Petrushevych N.Y. (2006) Kontrolynh – vid teorii do realizatsii na praktytysi [Controlling – from theory to practice in practice]. Kharkiv: INZHEK, 200 p. (in Ukrainian)

8. Tsyhylyk I.I., Mozil O.I., Kiridiakina N.V. (2005) Kontrolynh v systemi upravlinnia [Controlling in the control system]. Aktualni problemy ekonomiky. Actual problems of the economy, Vol. № 3(45), pp. 117–123. (in Ukrainian)

9. Dehtiar N.V. (2009) Kontrolynh systemy upravlinnia personalom pidpriemstva [Controlling the personnel management system of the enterprise]. Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi: zbirnyk naukovykh prats. – Problems of a systematic approach in the economy: a collection of scientific works. Kyiv: NAU, Vol. 31, pp. 173–178. (in Ukrainian)

10. Bazaliiska N.P. (2015) Osoblyvosti zastosuvannia kontrolynhu personalu na mashynobudivnykh pidpriemstvakh Khmelnytskoi oblasti [Features of application of controlling personnel at machine-building enterprises of Khmelnytsky region]. Economy. Panstwo i Prawo. Teoretyczne i praktyczne aspekty rozwoju wspolczesnej nauki: zbior artykulow naukowych. Konferencji Miedzynarodowej Naukowi-Praktycznej. Warszawa, pp. 39–43. (in Polish)

11. Klymov S.M., Kosteviat A.N. (2005) Kontrolynh: teoriya y praktyka [Controlling: Theory and Practice]. Sankt-Peterburh: Znanyia, 64 p. (in Russian)

12. Odehov Yu.H., Nykonova T.V. (2006) Audyt y kontrolynh personala [Audit and controlling staff]. Moscow: Alfa-Press, 560 p. (in Russian)

13. Karmynskyi A.M., Olenev N.Y., Prymak A.H., Falko S.H. (2002) Kontrolynh v byznese. Metodolohycheskye y praktycheskye osnovy postroeniya kontrolynhha v orhanyzatsyiakh [Controlling in business. Methodological and practical bases of building controlling in organizations]. Moscow: Finance and Statistics, 256 p. (in Russian)

Bazaliyska N.P.

Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer of
Personnel Management and Labour Economics Department
Khmel'nitsky National University

Pogoriliy B.O.

Student Khmel'nitsky National University

FORMATION AND USING OF A PERSONAL CONTROL SYSTEM FOR INDUSTRIAL ENTERPRISE

Current practice of personnel management is undergoing radical changes due to the transformation of industrial relations, a change of values of employees, increased social responsibility. The low level of efficiency of personnel management is the factor of the lack of efficiency of enterprises and the cause of social and labor sphere deformation. Lack of integrated approaches to complex issues solving regarding the effectiveness of personnel management updates the choice of the topic of our research.

The problem of evaluation of work behavior, has not only not solved, but not even formulated in principle. But the attempts to construct a measuring instrument of labor behavior should not be left as labor behavior of the employee acquires the status of a strategic factor in the viability of the modern enterprise.

In article are formulated peculiarities of the control of labour behavior of personnel. Personnel certification of the evaluation sheet with account the behavioral elements of work are developed. The scale of evaluation characteristics of labour behavior of personnel at an engineering enterprise are formed.

The essence of the concepts of «controlling» and «controlling the personnel» is determined. The indicators of controlling the personnel by levels of management at the enterprise are formed. Directions of elimination of problems of formation and use of personnel control system at domestic industrial enterprises are analyzed. The directions of the formation of the personnel control system in the management of the enterprise are highlighted.