

заинтересованы в росте капитализации компании. Как правило, данные организации открыты для СМИ, налоговых органов и т.д.

Для большинства Российских предприятий коэффициентный анализ неэффективен, с точки зрения определения их кредитоспособности. Но это не означает, что от него нужно полностью отказаться. Некоторые коэффициенты могут применяться, чтобы иметь полную картину возвратности кредита.

То есть, чтобы дать заключение о кредитоспособности заемщика нужно использовать неформальные факторы, которые будут прямо или косвенно подтверждать возвратность кредитных ресурсов.

### **Литература**

1. ЛАРИОНОВА И.В. *Управление активами и пассивами в коммерческом банке.* – М. 2003, с. 117-125.
2. ПЕЩЕРСКАЯ И.В. *Краткосрочный кредит: теория и практика.* – М. 2003, с.199-213.
3. ЛАВРУШИНА. О.И. *Банковское дело.* – М. 2002, с. 70-87.

## **КОНТРОЛЛИНГ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Бузев А.И., Яговкин Н.Г.

*Контроллинг персонала в современной экономической инфраструктуре предприятия и его важность для ведения бизнеса.*

Ключевые слова: контроллинг, управление, персонал, функции.

Успешная деятельность предприятия невозможна без анализа трудовых показателей и административных функций управления предприятием, позволяющих оценить экономический потенциал и определить резервы эффективного использования персонала.

Продолжительное время в России, для достижения поставленных задач, управление предприятием основывалось на эффективном и рациональном использовании финансовых и материальных ресурсов, а важность роли персонала считалась незначительной. Такая ситуация сложилась не только из-за спада в экономике, но и по причине недостаточно внимательного отношения руководителей организации к квалификации работников своих предприятий и желанию получить быструю прибыль без дополнительных вложений денежных средств в управленческий и рабочий персонал [2, 3].

Руководители предприятий в современных экономических условиях должны понимать, что персонал – главная ценность предприятия: качество производимого товара зависит не только от оборудования и материалов, но и от квалификации и подготовки работников, а значимость принятых управленческих решений – от опыта руководителей всех подразделений. В связи с

этим возникает потребность в создании современных эффективных методов и моделей оценки деятельности предприятия (в том числе – анализа и контроля трудовых отношений и показателей), не только отражающих их фактическое состояние, но и обеспечивающих разработку аналитических программ по управлению персоналом и повышению адекватности принятия экономических координационных решений в управлении бизнесом. Одним из современных методов оценки деятельности предприятия является контроллинг.

Термин **контроллинг** пришел в русскоязычную среду из англоязычной, транзитом через немецкоязычную. Принято считать, что англоязычный термин «controlling» наиболее полно отражает сущность концепции, синтезирующей управленческий учет, планирование, контроль и аналитическую работу.

Концепция контроллинга включает в себя функции контроля фактических показателей деятельности предприятия от плановых и подготовку рекомендаций для принятия управленческих решений, что предотвращает нежелательные последствия ошибочных управленческих решений. Контроллинг направлен на создание системы управления предприятием, обеспечивающей достижение как текущих, так и стратегических целей.

Основная цель контроллинга в системе управления персоналом – поддержка планирования, управления, контроля и информационного обеспечения всех производственных мероприятий. Цели и основные задачи контроллинга персонала представлены на Рис. 1 и Рис. 2 [1].



Рис. 1. Цель и основные задачи контроллинга

Конечная цель контроллинга заключается в регулярной, комплексной и объективной оценке деятельности персонала, основанной на выявлении, учете, анализе и сравнении результатов.

Наиболее распространенной практикой в нашей стране было распределение функций по структурным подразделениям предприятия с низкой степенью формализации границ ответственности. В основном, алгоритмы поведения определялись сложившейся практикой и имели низкую степень документированности, а качество исполнения работ и принимаемых решений увязывалось с личными способностями руководителей подразделений, что зачастую

приводило к дублированию оперативных и административных функций при управлении производством.



Рис. 2. Три уровня контроллинга персонала

Руководитель подразделения, который стремится реализовать поставленные перед ним задачи, ищет оптимальные приемы работы в своем секторе ответственности. При оперативном управлении в соответствии с иерархией доминирующим является подход директората. Именно эта группа руководителей инициирует основные приемы управления персоналом на предприятии [4].

Количество функциональных секторов работы на практике должно соответствовать как минимум численному составу директората. Оно не может быть универсальным и тиражироваться без учета специфики того или иного предприятия. Функции каждого сектора, в идеале, уникальны для предприятия и не должны дублироваться другими подразделениями, в противном случае, есть вероятность несогласованного решения определенных экономических задач.

Директор решает важную задачу, обеспечивая интеграцию предприятия с внешним окружением; на него возложены обязанности построения внутренних механизмов управления и их компромиссионной увязки с микро— и макросредой предприятия.

*Контроллинг персонала* – современная концепция управления персоналом, стремящаяся соответствовать новой, резко возросшей в последнее время вследствие многочисленных изменений в технологии и обществе, роли человеческих ресурсов на предприятии.

Сущность контроллинга персонала состоит в обеспечении достижения предприятием поставленных целей путем выработки управленческих решений, направленных на реализацию этих целей.

Система контроллинга – интегрированный управленческий подход, объединяющий элементы планирования, реализации и контроля функционирования стратегий развития и управления бизнесом.

Использование контроллинга в системе управления персоналом способствует регулированию результатов деятельности, позволяет избежать дублирования функций персонала и своевременно принимать меры по стабилизации работы и роста экономической эффективности предприятия. Наличие хорошо поставленного учета элементов системы управления персоналом и анализ показателей контроллинга персонала позволяют управлять ситуацией в краткосрочном и долгосрочном периодах.

### **Литература**

1. ОДЕГОВ Ю.Г., НИКОНОВА Т.В. *Аудит и контроллинг персонала*: Учебник. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2006. – 560 с.
2. ДЕДОВ В.А. *Методология контроллинга и практика управления крупным промышленным предприятием*: Учеб. пособие. – М: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 248 с.
3. *Аудит и контроллинг персонала организации*: Учеб. пособие / Под ред. Проф. П.Э. Шлендера. – М: Вузовский учебник, 2007. – 224 с.
4. *Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование* / Horvath & Partners; Пер. с нем. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 269 с.

## **МЕТОДИКА ИДЕНТИФИКАЦИИ МНОГОПАРАМЕТРИЧЕСКОЙ ФУНКЦИИ ЗАТРАТ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ РАБОЧИХ**

**Выборнова Л.А.**

*Эффективность функционирования любого предприятия зависит от согласованности интересов руководства и производственных рабочих. Целью предприятия может являться максимизация прибыли, повышение качества продукции, выполнение плановых нормативов и т.п. Цель рабочих – получить максимальное материальное вознаграждение при условии комфортности труда и минимальных затрат собственных усилий. Согласование интересов рабочих и руководства достигается с помощью выбора оптимальных параметров систем материального стимулирования. Для решения задачи материального стимулирования необходимо установить взаимосвязь между математической моделью системы материального стимулирования и реальной системой, действующей на предприятии. Эта задача решается с помощью идентификации функции затрат. В работе предложена методика идентификации многопараметрической функции затрат производственных рабочих.*