

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
"КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ"

Институт отраслевой экономики и управления

**А. Л. Маркевич**

## **КОНТРОЛЛИНГ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РХК**

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины  
для бакалавриата по направлению подготовки  
38.03.03 Управление персоналом

Калининград  
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»  
2023

УДК 005.95

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической безопасности  
Института отраслевой экономики и правления ФГБОУ ВО "КГТУ"  
А.Е. Тарутина

**Маркевич, А.Л.**

Контроллинг персонала на предприятиях РХК: учеб-метод. пособие по изучению дисциплины для бакалавриата по напр. подгот. 38.03.03 Управление персоналом/ А.Л. Маркевич. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2023. - 91 с.

В учебно-методическом пособии приведен тематический план по дисциплине, методические указания по ее изучению, подготовке к практическим занятиям, подготовке и сдачи экзамена, выполнению самостоятельной работы. Пособие подготовлено в соответствии с требованиями утвержденной рабочей программы дисциплины "Контроллинг персонала на предприятиях РХК" направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом.

Список лит. –16 наименований

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено для опубликования в качестве локального электронного методического материала кафедрой менеджмента 31.08.2022 г., протокол № 08

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к изданию в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО «КГТУ» 14.09.2022 г., протокол № 09

УДК 005.95

© Федеральное государственное  
бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
"Калининградский государственный  
технический университет", 2023 г.  
© Маркевич А.Л., 2023 г.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению .....	7
Тема 1. Рыбопромышленный комплекс и его структурные элементы .....	7
Тема 2. Роль контроллинга в системе управления предприятием РХК.....	16
Тема 3. Виды и структура контроллинга персонала на предприятиях РХК .....	25
Тема 4. Управленческий учет как основа контроллинга .....	34
Тема 5. Бюджетирование как инструмент контроллинга персонала на предприятиях РХК ...	45
Тема 6. Методы принятия управленческих решений в контроллинге.....	57
2 Методические указания для подготовки к практическим работам .....	66
Тема 1. Рыбопромышленный комплекс и его структурные элементы .....	66
Тема 2. Роль контроллинга в системе управления предприятием РХК.....	66
Тема 3. Виды и структура контроллинга персонала на предприятиях РХК.....	67
Тема 4. Управленческий учет как основа контроллинга .....	68
Тема 5. Бюджетирование как инструмент контроллинга персонала на предприятиях РХК .....	69
Тема 6. Методы принятия управленческих решений в контроллинге.....	70
3 Методические указания по выполнению контрольной работы.....	74
4 Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации.....	82
5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине .....	87
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ.....	89

## ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина "Контроллинг персонала на предприятиях РХК" для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом является дисциплиной, формирующей у обучающихся знания в области системы внутри организационного планирования и контроля в сфере работы с персоналом, которая позволяет достигать стратегических целей организации на основе планирования, разработки и реализации конкретных мероприятий по развитию управления персоналом.

Целью освоения дисциплины является формирование теоретических знаний об основах контроллинга персонала и овладение практическими навыками его организации и проведения в профессиональной деятельности.

В результате изучения дисциплины студент должен:

**знать:**

- сущность, виды и функции контроллинга персонала;
- основы проведения контроллинга персонала на предприятиях РХК;
- методы бюджетирования затрат на персонал на предприятиях РХК;

**уметь:**

- формировать бюджет затрат на персонал и контролировать его исполнение на предприятиях РХК;
- учитывать влияние различных факторов на деятельность предприятий РХК при определении затрат на персонал;
- формировать основные положения по управлению затратами предприятий РХК на содержание персонала;

**владеть:**

- методами бюджетирования затрат на персонал;
- навыками проектирования системы внутрифирменного прогнозирования, бюджетирования и контроля в сфере работы с плавсоставом и береговыми структурами РХК.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (зет), т.е. 108 академических часов контактной (лекционных и практических занятий) и самостоятельной учебной работы студента; работы, связанной с текущей и промежуточной (заключительной) аттестацией по дисциплине. Лекции – 20 час., практические занятия – 20 час.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме дифференцированного зачета. По заочной форме обучения – дифференцированный зачет и контрольная работа.

К дифференцированному зачету допускаются студенты:

- положительно аттестованные по результатам освоения дисциплины;
- получившие положительную оценку по результатам практических занятий;
- защитившие контрольную работу (для студентов заочной формы обучения).

Оценка ("отлично", "хорошо", "удовлетворительно" или "неудовлетворительно") зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины (наличия и сущности ошибок, допущенных студентом при ответе на экзаменационный вопрос, выполнении им экзаменационного задания).

Для получения оценки "отлично" студент должен:

- продемонстрировать глубокое и прочное усвоение знаний программного материала;
- исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно изложить теоретический материал;
- уметь правильно решить задачу, сделать грамотные обобщения и выводы по результатам ее решения.

Для получения оценки "хорошо" студент должен:

- продемонстрировать достаточно полное знание программного материала;
- продемонстрировать знание основных теоретических понятий;
- достаточно последовательно, грамотно и логически стройно излагать материал;

-уметь решить задачу с небольшим количеством несущественных ошибок, сделать достаточно обоснованные выводы.

Для получения оценки "удовлетворительно" студент должен:

-продемонстрировать общее знание изучаемого материала;

-показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины;

-уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса;

-уметь решить задачу с небольшим количеством несущественных ошибок без необходимых обобщений и выводов.

Оценка "неудовлетворительно" ставится в случае:

-отсутствия знания значительной части программного материала;

-отсутствия понятийного аппарата по изучаемой дисциплине;

-наличия существенных ошибок при решении задачи.

# **1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению**

## **Тема 1. Рыбопромышленный комплекс и его структурные элементы**

**Форма занятия – лекция.**

**Вопросы для изучения**

**Вопрос 1. Понятие о рыбном хозяйстве и рыбопромышленном комплексе.**

**Вопрос 2. История рыбного хозяйства.**

**Методические указания по изучению темы 1**

Понятие о рыбном хозяйстве и рыбопромышленном комплексе. История рыбного хозяйства. Основные этапы развития рыбного хозяйства. Значение продукции рыбного хозяйства. Место рыбного хозяйства в экономике России.

Особенности отрасли рыбоводства.

**Вопрос 1. Понятие о рыбном хозяйстве и рыбопромышленном комплексе**

Рыбное хозяйство России представляет собой совокупность отраслей и подотраслей, в которых на основе подготовки кадров, охраны водных биологических ресурсов, искусственного их воспроизводства, добычи и использования, обеспечивается продовольственная безопасность в части рыбной продукции, сырьё для промышленности ряда отраслей, а также товары различного назначения с целью их реализации и потребления на внутреннем и внешнем рынке.

В широком смысле, национальное рыбное хозяйство включает в себя:

- рыбную промышленность;
- рыбоводство (в целях воспроизводства, а также создания товарной продукции);
- охрану водных биологических ресурсов бассейнов и вод российской юрисдикции;

- международные отношения, связанные ведением рыбохозяйственной деятельности российских предприятий и организаций, совместные научно-исследовательские мероприятия и борьба с незаконным промыслом;
- отраслевую инфраструктуру;
- научно-исследовательские организации отрасли и систему подготовки кадров;
- внутренний рынок рыбопродукции, в т.ч. рыбные аукционы и биржи, и т.д.

Комплекс (от лат. *complexus* – связь, сочетание), представляя собой совокупность, сочетание предметов, действий, явлений или свойств, составляющих единое целое, является и рассматривается в качестве структурного построения рыбного хозяйства.

Понятие "рыбное хозяйство" более полное, т.к. оно включает в себя, в т.ч. рыбохозяйственный комплекс.

Таким образом, считается обоснованным использовать понятие – рыбное хозяйство как объект управления и регулирования всеми процессами, связанными с получением рыбной продукцией на всех её этапах, достижением продовольственной безопасности страны в части рыбной продукции и внешнеторговой деятельностью.

Под рыбной промышленностью понимается отрасль пищевой промышленности, занимающаяся добычей и переработкой рыбы, морского зверя, китов, морских беспозвоночных и водорослей в разнообразные виды пищевой, медицинской, кормовой и технической продукции.

Расцвет рыбной промышленности пришёлся на СССР. Большинство предприятий рыбной промышленности были государственными. Само государство активно участвовало в развитии рыбной отрасли.

Предпринимательская деятельность в сфере рыбной промышленности разделена на виды экономической деятельности: рыболовство и производство пищевых продуктов (эта группировка включает в себя обработку продуктов рыболовства для приготовления продуктов питания для людей и корма для



животных, а также производство различных промежуточных продуктов, которые не являются пищевыми продуктами). Отличительной особенностью рыбной промышленности является вклад сельхозпроизводителей в добывающую отрасль. Среди них:

- рыбодобывающие колхозы (артели) в части добычи рыбы (рыболовство);
- рыбоводческие предприятия, посредством изъятия товарной рыбы, которая в свою очередь учитывается в совокупном годовом улове по виду экономической деятельности – рыболовство.

Товарная рыба, в частности, рыба, относящаяся к "деликатесной", является сырьем, в том числе для обрабатывающей промышленности, т. е. промышленным товаром, предназначенным для производства товаров потребительского спроса.

Согласно российской нормативно-правовой базе:

Под рыболовством понимается деятельность по добыче (вылову) водных биоресурсов и в предусмотренных Федеральным законом случаях по приемке, обработке, перегрузке, транспортировке, хранению и выгрузке уловов водных биоресурсов, производству рыбной и иной продукции из водных биоресурсов.

Под промышленным рыболовством понимается предпринимательская деятельность по поиску и добыче (вылову) водных биоресурсов, по приемке, обработке, перегрузке, транспортировке, хранению и выгрузке уловов водных биоресурсов, производству на судах рыбопромыслового флота рыбной и иной продукции из этих водных биоресурсов.

Под прибрежным рыболовством понимается предпринимательская деятельность по поиску и добыче (вылову) водных биоресурсов, приемке, обработке, транспортировке, хранению и выгрузке уловов водных биоресурсов в определенные органами государственной власти прибрежных субъектов Российской Федерации места доставки на территориях этих субъектов, в том числе в морские порты Российской Федерации, а в предусмотренных Федеральным законом случаях – перегрузка уловов водных биоресурсов и

производство на судах рыбопромыслового флота рыбной и иной продукции из водных биоресурсов.

Согласно отраслевой науке:

Перерабатывающими, рыбообрабатывающими в рыбной промышленности называют предприятия, на которые доставляют свежую или предварительно законсервированную рыбу для приготовления из неё соответствующих продуктов или полуфабрикатов.

Плавающие (судовые) рыбообрабатывающие предприятия возникли в результате организации добычи рыбы в океане. Оказалось, нецелесообразным и в большинстве случаев даже невозможным перевозить свежую рыбу с мест лова за несколько сотен, а иногда и тысяч километров на береговые предприятия. Появилось решение – построить большие суда, на которых можно было бы рыбу солить, морозить и делать из неё консервы, а отходы и малоценную рыбу перерабатывать на муку и жир.

Наиболее многочисленную и самостоятельную группу береговых хозяйственных субъектов отрасли образуют предприятия, занимающиеся переработкой рыбы и морепродуктов. Береговая переработка обеспечивает перераспределение добытого сырья по регионам, так как привязана не только к рыбодобывающим районам, но и к крупным городам с достаточно высокой численностью населения, являющимся основным потребителем выпускаемой продукции. Рыбообрабатывающие береговые предприятия делятся на три группы: рыбные базы (пункты), рыбозаводы и рыбокомбинаты.

Рыбная база (пункт) – рыбообрабатывающее предприятие, на котором рыбу обычно обрабатывают посолом и в некоторых случаях замораживают, вялят, коптят, рыбная база в административном отношении входит в состав рыбозавода или рыбокомбината.

Рыбозавод – обычно более крупное предприятие, чем база, но оно также призвано, главным образом, обрабатывать рыбу посолом, копчением, вялением, а также заготавливать её в свежем или мороженом виде. Рыбозавод – обычно самостоятельное предприятие.

Рыбокомбинат – комплексное рыбообработывающее предприятие, как правило, имеющее консервный и рыбомучной заводы, холодильник, а также цехи для посола и обработки рыбы другими способами.

Рыбокомбинаты бывают двух типов: городского и промышленного.

Рыбокомбинаты городского типа обычно состоят из холодильного, копильного и кулинарного цехов (иногда имеются икорный и консервный цехи).

Рыбокомбинаты промышленного типа располагаются на берегах морей и рек. Это предприятия с большой производительностью. В их состав входят холодильники для замораживания и хранения мороженой рыбы, консервные и жиромучные заводы, цеха для копчения и посола рыбы.

## **Вопрос 2. История рыбного хозяйства**

Рыбоводство – одно из древнейших видов хозяйственной деятельности. Изначально оно естественным образом формировалось в странах с тёплым климатом: Мексике (6,5 тыс. лет до н.э.), Китае (3,5 тыс. лет до н.э.), Египте (за 2,5 тыс. лет до н.э.), Индии (2000 г. до н.э.).

В средние века рыболовство распространилось и в Западной Европе. Первые рыбные пруды, в которых не только нагуливалась, но и размножалась рыба, пойманная в естественных водоёмах, появились в Богемии в XIII веке.

Многokrатно в истории отрасли рыбоводство привлекало к себе интерес, но затем "забывалось" ради более рентабельных хозяйственных направлений. Планомерное развитие рыбоводство получило лишь в Китае, где ещё 500-600 лет тому назад в промышленных масштабах выращивали водоросль порфиру, устриц, жемчужниц, кефаль и прочие гидробионты. Практика рыбоводства в Китае получила максимальное развитие последние три десятка лет, когда в развитии высокоинтенсивного типа рыбоводства приняло участие государство, что позволило Китаю далеко опередить все страны мира. Объём выращенных на искусственных плантациях водных объектов превышает объёмы рыболовства в ряде стран.

В мире широко практикуется как пресноводное, так и морское рыбоводство (марикультура).

Морское рыбоводство издревле широко практиковалось в Италии (прибрежное), а также использовалось ирландскими моряками, которые начали выращивать мидий на опущенных в воду дубовых столбах, куда прикреплялись моллюски с икрой (1234 г.).

В XVII в. в Японии успешно разводили устриц и гребешков (получая до нескольких десятков тыс. т), а также водоросли – около 50 тыс. тонн (главным образом порфиру).

Вопросы рыбоводства и техника разведения водных объектов нашли отражение ещё в работах древних и средневековых рыбоводов и исследователей. В Индии в 2000 г. до н.э. были описаны элементы технологии выращивания рыбы. Первое пособие по рыбоводству в Китае опубликовал в 475 г. до н.э. Крез Фэн Ли. В 812 г. опубликована Инструкция Карла Великого "О развитии карпа в королевских прудах". В начале XIII в. Альбертом Магнусом написана книга о разведении прудового карпа, а в манускрипте Реомского монастыря аббатом Пеншоном в 1420 г. описан способ искусственного разведения форели. В России в период царствования Ивана III (1462-1505) существовала "Школа рыбоводов", где учились иностранцы. Норвежским пастором Клауссэном (1545-1614) описана биология сёмги в нерестовый период и выявлен хоуминг (способность мальков запоминать реку, из которой они вышли, и способность к возврату в неё).

В отличие от современных задач, поставленных перед рыбоводством, рыбоводство в древности было направлено на содержание ценных видов рыб для стола знатных особ, в ряде случаев для продажи, т.е. носило практическое значение частного порядка.

Потребность в интенсивном типе рыбоводства возникла перед мировым сообществом в середине XIX в., вызванная тем, что: мировые запасы рыбных и нерыбных объектов были подорваны интенсивным/ хищническим рыболовством; сокращением внутренних вод за счёт увеличения

сельскохозяйственных площадей; загрязнением водоёмов промышленными стоками; численность населения в мире неуклонно возрастала, увеличивалась доля городского населения, и остро вставал продовольственный вопрос.

Многочисленные работы по рыбоводству, в частности, классическое руководство по практическому рыборазведению, изданное в 1853 г. профессором Коста, совпавшее с развитием эмбриологии, наметили на долгие годы две различные по своим задачам и приёмам формы рыбоводства: разведение рыбы в водоёмах общественного пользования правительствами отдельных стран и общественными организациями в интересах общегосударственных – государственное или общественное рыбоводство, и разведение рыбы отдельными частными лицами в принадлежащих им искусственных или естественных водных угодий в целях личного обогащения – частное или промышленное рыбоводство.

К этому периоду уже были известны открытия:

- Стефана Людвиг Якоби (лейтенант липпедетмольдской службы, сельский хозяин) – искусственное осеменение икры форели (данные опубликованы в 1763-1765 гг.);

- Жозефа Реми (рыбак) и Антуана Жеэна (трактирщик) – положительные результаты по инкубации икры ("мокрый способ") и разведению форели (получены в 1842 г., и опубликованные д-м Аксо);

- Врасского Владимира Павловича (кандидат дипломатии, помещик) - "сухого" (русского) метода искусственного осеменения и инкубации икры, разработанного в 1854 г.

Метод В.П. Врасского был наиболее прогрессивным, положившим начало классической эпохе в рыбоводстве, продолжившейся до первой половины XX в.

Рыбоводство в дореволюционной России. Энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона, определял рыбоводство как отрасль сельского хозяйства, которая имеет целью разведения рыбы в искусственных условиях. Отмечалось, что рыбоводство разделяется на естественное и искусственное, основанное на

искусственном оплодотворении икры и выводе мальков рыбы в искусственных условиях по способу воспроизводства.

Брокгауз и Ефрон также отмечают, что к рыбоводству в обширном смысле слова относятся все искусственные меры, принимаемые к обеспечению рыбы свободного прохода к месту нереста.

В России рыбоводство сотни лет практиковалось при монастырях (были случаи и акклиматизации), для царского стола (использовались пруды "сажалки" для передержки рыбы), применялось рыбоводство в личных целях у богатых землевладельцев. Содержание рыбы в прудах без её воспроизводства называлось "воспитанием". Были случаи выращивания и содержания рыбы для продажи.

Как писал доктор С.А. Гримм в предисловии к изданию на русском языке "DieFischzucht" ("Рыбоводство", Макс фон дем Борне), российское общество привлекло рыбоводство после демонстрации достижений отраслей рыбного хозяйства, показанных в Берлине на международной выставке морских и речных промыслов в 1880 г. Данный импульс повлек за собой учреждение частными лицами рыбоводных заведений. Однако одновременно с этим, как отмечал С.А. Гримм, ощущалась нехватка научно-практической литературы. При существующих по теме рыбоводства изданиях они, тем не менее, уже считались устаревшими, что вызвало переиздание труда Макса фон дем Борне.

В своей работе Макс фон дем Борне ставил следующие цели перед рыбоводством – содействие размножению и улучшению условий жизни рыб, равно как введение в различные воды новых пород их, прежде там не водившихся. Далее - рыбоводство имеет целью, во-первых, возместить потерю естественных мест нереста (нерестилищ), которых рыбы лишаются из-за непроходимых запруд, регулирования течения рек, парходства и т.п., и культивировать преимущественно виды, полезные в хозяйственном отношении.

Говоря современным языком, Макс фон дем Борне разделял следующие направления рыбоводства:

- акклиматизация (пересадка взрослых рыб из одних вод в другие);

- прудовое хозяйство (разведение рыбы в прудах) и марикультура ("рыбоводство на морском берегу");

- искусственное рыбоводство (получение оплодотворённых икринок).

В 1921 г. Декретом Совнаркома было положено начало плановому ведению рыбоводства в послереволюционной России. Декретом СНК РСФСР от 23.09.1921 г. "О Главном управлении по рыбной промышленности и рыболовству (Главрыба)" на Главрыбу было возложено искусственное рыборазведение и акклиматизация объектов рыболовства в промысловых угодьях.

В 1922 г. выходит работа М.П. Сомова "Рыбоводство", в которой автор в понятие "рыбоводство" включал все виды разведения рыбы, как в искусственных, так и в естественных водоёмах.

В 1927 г. Постановлением ВЦИК, СНК РСФСР было дано официальное определение рыбоводства в СССР, которое трактовалось как мероприятия, направленные к поддержанию и созданию рыбных запасов. Оно подразделялось на государственное и сельскохозяйственное рыбоводство.

Согласно Постановлению, государственное рыбоводство включало в себя все мероприятия по массовому искусственному разведению промысловых пород рыбы в крупных водоемах (морях, больших реках и озерах).

Под сельскохозяйственным рыбоводством подразумевалась организация рационального рыбного хозяйства в небольших искусственных и естественных водоемах (прудовое и озерное хозяйство) с целью интенсивного их использования для разведения хозяйственно-ценных рыб.

Для осуществления указанных целей народным комиссариатам земледелия предписывалась организация по мере надобности рыбоводных заводов, рыбоводных рассадников и показательных прудовых хозяйств.

В СССР активно применялись прогрессивные методы хозяйствования, происходил обмен опытом. Выходит, большое количество работ, посвящённых рациональному хозяйствованию.

Российская рыбная отрасль на протяжении всего периода после распада СССР являлась бездотационной, при этом обеспечивая значительные финансовые поступления в бюджетную систему Российской Федерации. Начиная с 90-х годов XX в. проводимая государством политика в отношении рыбной отрасли России в конечном итоге не способствовала наращиванию инвестиционного потенциала, обеспечению конкурентоспособности отрасли. Отсутствие у организаций рыбного комплекса достаточного объема собственных средств на финансирование текущей и перспективной деятельности, доступных кредитных ресурсов, а также в целом необходимой государственной поддержки не позволило большинству компаний осуществить масштабную модернизацию добывающей, перерабатывающей и логистической инфраструктуры, переход на новые инновационные технологии и стандарты, обеспечивающие конкурентные преимущества по сравнению с зарубежными компаниями рыбной отрасли.

Тем не менее, в последнее время российская рыбная отрасль выходит из состояния стагнации. Внешний фон позитивен: увеличивается вылов, постепенно растет производство и потребление, качественно и количественно расширяется ассортимент и растет культура питания населения — переход к употреблению экологически чистой и переработанной рыбопродукции и морепродуктов.

Государство не только обращает пристальное внимание на проблемы рыбной отрасли России, но и делает практические шаги по исправлению положения. В связи с этим стали происходить позитивные сдвиги и наметились положительные тенденции в развитии рыбной отрасли и в целом рост емкости рыбного рынка России.

### **Методические материалы по теме 1**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)

Контроллинг персонала на предприятиях РХК

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 1: [3, 5, 7, 8, 10].*

### **Тема 2. Роль контроллинга в системе управления предприятием РХК**



**Форма занятия – лекция.**

**Вопросы для изучения**

**Вопрос 1. Сущность, задачи и функции контроллинга**

**Вопрос 2. Причины возникновения контроллинга**

**Вопрос 3. Роль контроллинга в системе управления предприятием**

**Методические указания по изучению темы 2**

Цели и задачи дисциплины. Место дисциплины в структуре образовательной программы. Планируемые результаты освоения дисциплины. Сущность, задачи и функции контроллинга. Причины возникновения контроллинга. Роль контроллинга в системе управления предприятием. Взаимосвязь контроллинга с другими функциями управления предприятием. Контроллинг как механизм саморегулирования, обеспечивающий обратную связь в системе управления. Элементы системы контроля. Основные концепции контроллинга персонала

**Вопрос 1. Сущность, задачи и функции контроллинга**

Современные условия хозяйствования ставят предприятия перед необходимостью решения проблемы их выживания в долгосрочной перспективе. При этом функционирование предприятия должно быть финансово устойчивым и рентабельным. Инструментом, помогающим перевести управление предприятия на качественно новый уровень, является контроллинг.

Контроллинг – это система управления процессом достижения всех целей, стоящих перед предприятием.

Контроллинг основывается на научных достижениях различных дисциплин: экономической теории, анализа хозяйственной деятельности, бухгалтерского учета, планирования, менеджмента, кибернетики, социологии. Это позволяет решать нестандартные экономические проблемы, комбинируя различные подходы и методы.

Поскольку контроллинг – новое явление в теории и практике управления, единого мнения о его сущности и функциях пока не выработано.

Сам термин зародился в Америке, в 70-е годы перекочевал в Западную Европу, в России интерес к контроллингу начал проявляться в начале 90-х годов, когда в экономике окончательно закрепились как юридически, так и фактически рыночные принципы хозяйствования.

В определении термин объединяет две составляющих: контроллинг как философия и контроллинг как инструмент управления.

Основные постулаты современной философии контроллинга можно сформулировать следующим образом:

1. Главенство рентабельности (объемы выпуска, количество филиалов и клиентов, ассортимент продукции, сумма баланса и т.п. являются второстепенными по сравнению с эффективностью работы предприятия в целом и его подразделений);

2. Рост объемов бизнеса предприятия (организации) оправдан лишь при сохранении прежнего уровня или росте эффективности;

3. Мероприятия по обеспечению роста доходности не должны повышать допустимые для конкретных условий функционирования предприятия уровни рисков.

Целевая задача контроллинга - построение на предприятии эффективной системы принятия, реализации, контроля и анализа управленческих решений.

Служба контроллинга стремится так управлять процессами текущего анализа и регулирования плановых и фактических показателей чтобы по возможности избежать ошибок отклонений просчетов как в настоящем, так и в будущем. Отсюда назначение контроллинга – предупреждение возникновения кризисных ситуаций.

Основными задачами контроллинга являются:

1. Выявление проблем и корректировка деятельности организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис (анализ, прогнозирование, выявление причин отклонений, поиск узких мест, обеспечение устойчивого финансового состояния).

2. Контроль и регулирование (предприятие-внешняя среда-координация и контроль).

3. Информационное сопровождение процесса планирования (разработка методик и инструментария, предоставление информации, учет и контроль затрат и результатов, установление допустимых границ отклонений и анализ их причин).

Функции контроллинга:

– сервисная – обеспечение аналитической информацией для принятия управленческих решений;

– принятия решений – обеспечение рациональности управленческого процесса, которое реализуется с использованием данных анализа отклонений, величины покрытия и общих результатов деятельности предприятия;

– внутреннего контроля и анализа – сводится к контролю и анализу экономической работы как предприятия в целом, так и его структурных подразделений.

Контроллинг ориентирован на текущие и будущие результаты деятельности. Его функции реализуются посредством планирования, управленческого учета, контроля и регулирования.

Принципы контроллинга: принцип движения и торможения (рост-развитие – инновации – торможение), принцип своевременности (временной интервал от обнаружения шансов и рисков к конкретным действиям), принцип стратегического сознания (тактические решения должны соответствовать стратегическим программам), принцип документирования (создание условий для проверки).

Внедрение системы контроллинга предполагает процесс, включающий следующие этапы:

– описание существующей информационной (бухгалтерской) системы предприятия, выявление ее особенностей и недостатков;

- определение требований к необходимой управленческой информации, выявление пробелов в существующей информационной системе, причин их возникновения, оценка объема изменений;
- построение формализованной системы, способной обеспечить менеджеров необходимой управленческой информацией (выделение центров ответственности, внедрение управленческого учета);
- построение системы управленческой отчетности, т.е. совокупность отчетов и сводок, составляемых центрами ответственности;
- построение системы внутрипроизводственного анализа, целью которого является оценка финансово-хозяйственной деятельности предприятия и выработка рекомендаций по ее совершенствованию, а также своевременное устранение недостатков и выявление резервов улучшения его финансового состояния и платежеспособности;
- построение системы финансового планирования, включающей систему бюджетного планирования деятельности структурных подразделений и систему сводного бюджетного планирования деятельности предприятия.

Система бухгалтерского учета должна быть максимально интегрирована в систему контроллинга. Это позволит исключить дублирование документации, повысить производительность и снизить издержки, связанные с обслуживанием системы.

## **Вопрос 2. Причины возникновения контроллинга**

Контроллинг – это концепция, направленная на ликвидацию узких мест и ориентированная на будущее в соответствии с поставленными целями и задачами получения определенных результатов.

Назначение контроллинга – предупреждение возникновения кризисных ситуаций. Ошибки и проблемы, возникающие при анализе ситуаций внутри организации, переплетаются, если их вовремя не исправить, с ошибками в оценке будущих условий окружающей среды. Другими словами, необходимо предусмотреть, чтобы принимаемое решение не основывалось на ошибочных

предпосылках, а это особенно важно, когда принимаемое решение сопряжено с большим риском.

Главное назначение контроллинга – обеспечение менеджмента результатами стратегической и оперативной оценки состояния окружающей среды и поведения организации на рынке в процессе достижения поставленных целей.

Основными причинами возникновения контроллинга явились:

1. Неустойчивость условий и характеристик внешней среды
2. Рост объема информации и значимости информационного обеспечения текущих и стратегических решений
3. Усложнение системы управления
4. Повышение интернационализации рыночных отношений и предпринимательской деятельности
5. Потребность практики в комплексно методической и инструментальной базе для поддержания основных функций менеджмента
6. Усиление функции координации в процессе подготовки, принятия и реализации предпринимательской деятельности.

Этапы развития:

1778–1931 гг. – 1-й цикл разработки контроллинга. Контролер – бухгалтер, решение задач по учету.

1931–1979 гг. – 2-й цикл. От координатора к навигатору. Не только оценивать результаты, но и находить и обосновывать новое направление развития предприятия

С 1981 гг. – контроллинг во всех сферах деятельности. Контролинг текущей деятельности – наиболее проработан. Контролинг – система управления предприятием.

Появилась возможность в использовании опережающего контроля. В опережающем контроле акцент, который ранее фиксировался на отклонениях от прошлых эталонов, перемещается на изменение разрыва между нынешними результатами и целями, которые должны быть достигнуты к концу планового

периода. В реализации акцент смещается соответственно с исправления допущенных в прошлом ошибок на меры по достижению будущих целей.

В основе контроллинга лежит опережающий (упреждающий) контроль, что позволяет ему либо произвести корректировку действий, либо, если оценка результатов показывает, что ранее принятые цели нереальные, изменить их. Смысл контроля, проводимого контроллингом, заключается в создании гарантий выполнения планов и в повышении эффективности управленческого процесса.

Контроллинг – это управление будущим для обеспечения длительного и эффективного функционирования предприятия и его структурных единиц.

### **Вопрос 3. Роль контроллинга в системе управления предприятием**

Контроллинг играет существенную роль в управлении предприятием и является системой управления достижения целей. В современном менеджменте цели предприятия подразделяются на оперативные и стратегические. Предназначение контроллинга заключается именно в том, чтобы постоянно наблюдать и контролировать их выполнение.

Соответственно, контроллинг как система содержит следующие основные аспекты – стратегический и оперативный.

Стратегический контроллинг увязывает функции стратегического планирования, контроля, системы стратегического информационного обеспечения. Его цель заключается в гарантировании выживаемости предприятия и контроле за его действиями, осуществляемыми для достижения установленной цели развития. Для этого нужно определять и внедрять стратегии поиска, построения и сохранения возможности успеха(доходности).

Оперативный контроллинг связывает процессы оперативного планирования, контроля, учета и отчетности на предприятии опираясь на современные информационные системы. Его основная задача предполагает обеспечение методической, информационной и инструментальной поддержки менеджеров для того, чтобы достичь запланированного уровня прибыли, рентабельности и ликвидности в краткосрочном периоде.

Отличия стратегического контроллинга от оперативного сводятся к тому, что их результаты ориентированы на разные промежутки времени, в связи с этим, инструментарий стратегического контроллера имеет весомое различие от методик и инструментов оперативного контроллера.

На практике, в процессе осуществления функций менеджмента, стратегический и оперативный контроллинг довольно плотно взаимодействуют друг с другом. Служба контроллинга выступает в роли координатора между правлением и подразделениями предприятия при разработке стратегических и оперативных планов, а также осуществляет контроль за их исполнением.

Контроллингу принадлежит важное место в системе управления предприятием – находясь на пересечении учета, информационного обеспечения, контроля и координации он объединяет все эти функции, интегрирует их. Он выступает особым механизмом саморегулирования в организации, который осуществляет обратную связь в пределах управления.

Контроллинг в сфере учета на предприятии подразумевает сбор и обработку необходимых сведений, составление и ведение системы внутреннего учета, унификацию методов и критериев оценки деятельности организации и ее подразделений.

В планировании на предприятии роль контроллинга заключается в управлении различными планами и создании консолидированного плана в целом по организации, составлении методики планирования, разработке графика создания планов и предоставлении нужной информации для этого, проверке планов, составленных структурными подразделениями предприятия.

Контроллинг в организационной работе предполагает учет и контроль затрат, а также результатов по всем отделам.

В стимулировании роль контроллинга состоит в мотивации исполнения планов по подразделениям.

В области контроля и регулирования – сопоставление плановых и фактических показателей для определения и оценки степени достижения

установленных целей, анализ отклонений и установление их возможных границ от плана, выяснение причин отклонений и выработка решений для их снижения.

Контроллинг в анализе решений, информационных потоках подразумевает сбор наиболее важных сведений для принятия управленческих решений, консультации по выбору мероприятий, направленных на улучшение сложившейся ситуации, разработку методов для планирования, контроля и принятия управленческих решений.

Значимая роль контроллинга состоит и в развивающихся инновационных процессах на предприятиях. Подразделение контроллинга не разрабатывает план выполнения инновационного проекта, эти функции возложены на руководителя проекта. Но методики и инструменты планирования разрабатываются и представляются проектной группе именно контроллерами.

Сегодня большое внимание уделяется управлению и контролю за процессами внедрения инноваций в деятельность организации, осуществляемое службами контроллинга, что позволит значительно повысить эффективность и ускорить НТП в стране.

Современный контроллинг анализирует весь комплекс вопросов, связанных с процессом достижения целей предприятия: планирование, разработку бюджетов, управленческий учет, анализ и контроль отклонений фактических результатов деятельности от плановых, выработку оптимальных управленческих решений. Огромное внимание принадлежит управлению прибылью предприятия, а также возможностям избегания банкротства и кризисных ситуаций.

Контроллинг включает в себя управление рисками, обширную систему информационного снабжения предприятия, систему оповещения путём управления системой ключевых показателей и систему менеджмента качества. Его изучение необходимо только в том случае, если у менеджеров имеется желание изменить и модернизировать систему управления на предприятии, приспособить ее к постоянно меняющимся внешним обстоятельствам и потребностям рыночной экономики.



Контроллинг переводит управление предприятием на качественно новую ступень, интегрируя, координируя и обращая деятельность различных служб и подразделений организации на достижение оперативных и стратегических целей.

## **Методические материалы по теме 2**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)

Контроллинг персонала на предприятиях РХК

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2: [2, 4, 7].*

## **Тема 3. Виды и структура контроллинга персонала на предприятиях РХК**

**Форма занятия** – лекция.

**Вопросы для изучения**

**Вопрос 1. Понятие и виды контроллинга персонала**

**Вопрос 2. Функции контроллинга. Взаимосвязь контроллинга, аудита персонала и мониторинга в кадровой сфере**

**Вопрос 3. Организация процесса контроля персонала и его методы**

**Методические указания по изучению темы 3**

Понятие и виды контроллинга персонала. Функции контроллинга. Взаимосвязь контроллинга, аудита персонала и мониторинга в кадровой сфере. Основные объекты контроллинга. Организационная модель кадрового контроллинга в системе управления персоналом. Контроллинг затрат, контроллинг результатов, контроллинг эффективности. Стратегический и оперативный контроллинг. Связь контроллинга персонала с управленческим учетом и внутрифирменным планированием. Структура контроллинга персонала: постановка целей и задач, планирование затрат на персонал, управленческий учет, сбор информации, контроль изменения показателей, выработка управленческого решения, анализ отклонения плановых и результативных показателей. Контрольные критические точки (ККТ): понятие, требования к ККТ. Организация процесса контроля персонала и его методы.

## **Вопрос 1. Понятие и виды контроллинга персонала**

Контроллинг – совокупность всех форм контрольной деятельности, призванной объективно и качественно проанализировать и оценить работу организации для ее развития или совершенствования исходя из поставленных целей.

Виды контроллинга:

1. Административный контроль – это проверка процессов и явлений и постоянное наблюдение за ними в целях фиксирования текущих состояний и отклонений от установленных администрацией значений для обеспечения достижения организацией своих целей.

2. Технологический контроль – это операция, являющаяся неотъемлемой частью технологического процесса. Он подразделяется на операционный контроль, специальную приемку продукции и управленческий контроль использования ресурсов.

3. Ревизия – документарная проверка финансово-хозяйственной деятельности организации или должностного лица с целью определения правильности и законности их действий. Ревизия проводится по заданию правоохранительных и контрольно-ревизионных органов, вышестоящих ведомств или собственника организации. Соблюдение финансовой дисциплины, правильность ведения бухгалтерского учета, достоверность совершения операций проверяются при проведении плановой ревизии. Ревизии по инициативе правоохранительных органов проводятся для установления и проверки фактов экономических и правовых преступлений в организации. Юридической основой для проведения плановой ревизии служат учредительные документы организации, а для внеплановой – Уголовно-процессуальный кодекс РФ, постановления вышестоящих органов управления, в том числе постановления собрания акционеров организации.

4. Аудит – это документарная проверка данных в соответствующей профессиональной деятельности, устанавливающая уровень соответствия

определенным критериям, нормам и стандартам. Существуют следующие виды аудита: 1) функциональный; 2) комплексный; 3) системный.

Существуют и другие классификации контроллинга, в соответствии с которыми контроллинг делится на:

1) пассивный контроллинг – характеризуется периодическими действиями специалистов или руководителей по анализу текущей информации о функционировании системы производства и управления организации;

2) активный контроллинг – характеризуется непрерывным контрольным процессом обеспечения достижения целей организации;

3) предварительный контроллинг – осуществляется до начала реализации целей и программ организации. Основная задача – разработка и корректировка критериев оценки, отладка методики и регламента проведения дальнейшего контроля;

4) текущий контроль – проводится в ходе выполнения работ организацией по установленному регламенту;

5) заключительный контроль – выполняется после завершения работ и достижения целей. В результате создаются или пополняются базы данных по следующим направлениям: 1) наименование целей и составляющих их задач; 2) начальные, промежуточные и конечные параметры деятельности организации; 3) перечень критериев для оценки исходных данных и динамика их изменения; 4) набор решений о корректировках в контрольной деятельности – сроки разработки и выполнения; 5) положительные и отрицательные результаты достижения целей при конкретных параметрах деятельности организации;

6) набор дополнительных решений по нейтрализации или усилению побочных явлений.

## **Вопрос 2. Функции контроллинга. Взаимосвязь контроллинга, аудита персонала и мониторинга в кадровой сфере**

Основными функциями контроллинга являются:

1. Учет. В сфере учета задачи контроллинга включают создание системы сбора и обработки информации, существенной для принятия управленческих

решений на разных уровнях руководства, разработку критериев деятельности всех подразделений. Особенностью контроллинга в сфере учета является то, что именно контроллинг породил такое широко применяемое ныне явление, как управленческий учет (в узкой трактовке этого термина). Управленческий учет – это система внутреннего учета на предприятии, которая кардинально отличается от привычной системы бухгалтерского учета. Из всего вышеперечисленного можно сделать следующие выводы:

- систему управленческого учета каждое предприятие может установить исходя из своих целей, потребностей и видения перспектив развития;

- бухгалтерский и управленческий учет не заменяют друг друга, они в равной степени необходимы на предприятии, нельзя подменять одно понятие другим.

2. Планирование. Поддержка системы планирования заключается в выполнении следующих задач контроллинга: разработка методик и механизма планирования, графика планирования; информационная поддержка при разработке системы планов; координация всех частичных планов; проверка предлагаемых планов на полноту и реализуемость; составление сводного плана предприятия. Служба контроллинга не определяет, что планировать, в ее функции не входит планирование как таковое. Служба контроллинга советует, как и когда планировать и оценивает возможность реализации запланированных мероприятий. Ответственность за реализацию запланированного ложится на линейных руководителей.

3. Контроль и регулирование. Одной из основных функций контроллинга является осуществление текущего контроля и регулирования. Как уже говорилось выше, контроллинг, как концепция системного управления, нацелен в будущее. В процессе осуществления финансово-хозяйственной деятельности контроллинг отслеживает происходящие во внутренней среде изменения, отклонения от намеченного плана и проводит корректировки. По результатам анализа принимается решение – проводить изменения в деятельности предприятия для того, чтобы придерживаться намеченных стратегических

целей, или корректировать планы и поставленные цели, так как отклонения вызваны объективными изменениями внешней среды. Для эффективного осуществления контроля необходимо выбрать систему подконтрольных показателей, индикаторов деятельности предприятия, определить рамки допустимых отклонений, отслеживать отклонения фактических показателей от плановых, а также выявлять причины таких отклонений с последующим воздействием на управляющую систему предприятия.

4. Информационная поддержка управления. Ключевой функцией контроллинга считается поддержка принятия управленческих решений, некоторые исследователи считают ее практически единственной. Система контроллинга должна обеспечивать руководство предприятия релевантной информацией для принятия обоснованных управленческих решений. В рамках данной функции контроллингу необходимо решить такие задачи как обеспечение сбора, хранения и обработки информации, разработка архитектуры информационной системы, контроль за информационными потоками на всем предприятии, выборка из всего массива информационных потоков информации, релевантной для каждого уровня управления, внедрение новых информационных технологий. Помимо всего вышеперечисленного, важной задачей контроллинга является участие в составлении отчетности, обоснование методики и координация этого процесса.

5. Аналитическая функция. Все функции контроллинга взаимоувязаны в единое целое. В частности, аналитическая функция контроллинга тесно связана со всеми остальными функциями и в то же время, содержит в себе специальные задачи, которые нельзя отнести к остальным функциям или которые не являются текущими, решение которых требуется лишь периодически. Анализ возникших отклонений сближает эту функцию с функцией контроля, выборка релевантной информации – с функцией информационной поддержки. Вместе с тем, к этой функции относятся такие задачи контроллинга как консультации руководству по поводу реакции на внешние изменения, анализ рынка с целью выявления новых возможностей и угроз, анализ конкурентов, анализ конъюнктуры отрасли, а

также так называемые специальные задачи. К их числу можно отнести обоснование целесообразности слияния с другими фирмами, создания или закрытия филиалов, расчеты эффективности инвестиционных проектов.

Таким образом, можно сделать вывод, что комплексный подход к созданию системы контроллинга на предприятии и учет всех существенных характеристик контроллинга будет способствовать наиболее эффективному функционированию рассматриваемой управленческой системы и приведет к повышению качества принимаемых управленческих решений.

Принципиальное отличие контроллинга состоит в том, система управления на основе контроллинга призвана не констатировать свершившиеся факты, а анализировать их. Параллельно вырабатываются управленческие рекомендации для достижения определенных целей в будущем. Иными словами, контроллинг – это адаптация предприятия к наиболее вероятному развитию событий. Устремленность контроллинга на перспективу обеспечивается путем:

- адаптации стратегических целей к меняющимся условиям внешней среды;
- согласования оперативных и стратегических планов;
- координации и интеграции планов по разным бизнес-процессам;
- создания эффективной системы контроля над исполнением планов, одновременно с корректировкой их содержания и сроков реализации;
- адаптации организационной структуры предприятия для повышения ее гибкости и способности реагировать на изменения во внешней среде;
- детального планирования производства и продаж, ожидаемых результатов деятельности в разрезе центров затрат и центров ответственности;
- созданием системы информационного обеспечения менеджеров.

Одной из главных причин возникновения концепции контроллинга явилась необходимость в интеграции различных аспектов управления бизнес-процессами в организационной системе. Контроллинг послужил ответом на изменение внешних условий существования организаций. Эволюция функций

управления вместе с объединением этих функций в единую систему привела к возникновению такого понятия как контроллинг.

Название управленческого учета носит американская модель контроллинга. Управленческий учет предполагает создание на предприятии системы внутреннего учета, которая целиком и полностью обслуживала бы интересы самого предприятия, результаты данного учета не предоставляются внешним пользователям и являются строго секретной коммерческой информацией, которая является основанием для принятия управленческих решений. Сам метод ведения учета и требования к нему определяются руководством предприятия, исходя из целей введения такого учета, и могут являться ноу-хау данного предприятия.

Но при внедрении управленческого учета на российских предприятиях достаточно часто допускается следующая ошибка: управленческий учет пытаются создать путем модернизации бухгалтерского учета. Это противоречит самому назначению внутреннего учета, функции управленческого учета не выполняются, сама идея введения такого вида учета дискредитируется.

Опыт успешно функционирующих предприятий показывает, что для достижения целей контроллинга необходимо формировать организационную структуру предприятия по центрам ответственности. Центр ответственности – это сегмент внутри предприятия, во главе которого стоит ответственное лицо, принимающее решения. Центры ответственности можно классифицировать по объемам полномочий и ответственности; функциям, выполняемым центром.

Классификация центров по критерию ответственности предполагает выделение четырех типов центров ответственности: центр затрат, центр выручки, центр прибыли и центр инвестиций.

Вне зависимости от организационной формы службы контроллинга на предприятии, назначение его остается одинаковым – координация управленческих процессов путем оказания информационной и консультативной поддержки. Деятельность контроллера не должна подменять собой деятельность

менеджера. Контроллинг можно представить, как общее поле взаимодействия менеджера и контроллера.

Как правило, рекомендации контроллера не обязательны для исполнения. Поэтому эффект от внедрения контроллинга зависит, помимо прочих аспектов, от понимания руководством и менеджментом необходимости создания системы контроллинга на предприятии, внимательного отношения к предоставляемым рекомендациям, а также от личных и профессиональных качеств контроллера, на которых основывается уважительное отношение к контроллеру и его предложениям.

При этом формирование учетно-экономической информации на предприятии должно осуществляться таким образом, чтобы были задействованы и учтены все аспекты его финансово-хозяйственной деятельности. В связи с этим первоочередной задачей контроллинга является обеспечение оптимизации взаимосвязей и зависимостей информационных потоков между всеми основными функциями управления, что даст возможность получения релевантной (полезной) информации, необходимой для принятия управленческих решений.

Логическим продолжением вышеприведенных аргументов является рассмотрение данных взаимосвязей. По исторически-бухгалтерской ориентации (исторически было так определено, что деятельность бухгалтера ориентировалась только на формирование учетной информации; следующим этапом трансформации учетных данных является их обработка системой контроллинга таким образом, чтобы информация была полезной – релевантной – для менеджеров в принятии управленческих решений) контроллинг делает информацию бухгалтерского учета полезной для принятия решений. Повышающиеся требования к руководству предприятия относительно совершенствования методов управления привело к необходимости анализа различных сторон финансово-хозяйственной деятельности. Основываясь на данных бухгалтерского учета как на источнике информации, служба контроллинга изучает явления и процессы на предприятии, выявляет слабые



места, проводит сравнение фактических показателей с запланированными и анализирует причины отклонений, а также предлагает меры по улучшению ситуации на предприятии. Разработкой концепций эффективного управления контроллинг освобождает руководство от ряда проблем по планированию, контролю и обеспечению информацией. В его деятельности преобладают элементы планирования на основе знаний процессов на предприятии и внешней среды (экономической, технологической, политико-правовой), а также информационных технологий.

Следовательно, находясь на пересечении функций учета, контроля, анализа и планирования, контроллинг занимает особое место в информационно-аналитической системе управления предприятием. Он синтезирует, связывает воедино все вышесказанные функции, интегрирует и координирует их, не подменяя собой ни одну из функций управления, а лишь переводя управление предприятием на качественно новый уровень.

### **Вопрос 3. Организация процесса контроля персонала и его методы**

Методы контроля - это совокупность приёмов и способов воздействия на коллектив и отдельных работников управления для достижения поставленных целей на предприятии. Поэтому необходимо применять методы контроля, которые не требуют значительных затрат и усилий, поддерживаются и понимаются персоналом.

1. Подбор кадров. Это метод представляет собой определение психологических и профессиональных качеств людей с целью определения их соответствия конкретной работе. Необходимо: открыть вакансии; ознакомиться с резюме претендентов на должность; провести собеседование; принять решения о пригодности кандидата; заключить трудовой договор.

2. Видеонаблюдение. Наблюдение является неотъемлемой частью в работе с персоналом на предприятии. Оно поможет выявить злоумышленника, избежать нежелательных посетителей, позволяет оперативно отреагировать на кражу имущества. Руководитель владеет информацией не только о деятельности каждого сотрудника, но и о его манере поведения, психологии мышления и

прочих личностных характеристиках, на основании чего может сделать определенные выводы.

3. Контроль рабочего времени. Рабочее время – это то время, в течение которого работник, по условиям трудового договора, должен выполнять свои трудовые обязанности. Благодаря этому методу работодатель сможет сократить управленческих расходов за счет упрощения процедур подготовки отчетности и планирования, а также повысить трудовую дисциплину (что очень важно). При проведении этого метода можно наладить рабочую обстановку и взаимоотношения с сотрудниками.

На основе проведенного сравнительного анализа методов контроля персонала необходимо отметить, что наиболее используемые методы на практике чаще являются видеонаблюдение и контроль рабочего времени. Контроль персонала имеет большое значение для всех организаций – маленьких или больших, коммерческих или некоммерческих. При этом контроль персонала в достаточной степени трудоемкий процесс, который возможен только при одновременном контроле за деятельностью как руководителя, так и персонала.

Таким образом, самая важная задача руководителя состоит в том, чтобы совместная работа с коллективом дала прекрасные плоды, выражающиеся в процветании компании и увеличении ее доходности, поэтому необходимо осуществлять текущий контроль персонала, а также подбирать виды и методы контроля в зависимости от специализации деятельности организации и отрасли.

### **Методические материалы по теме 3**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)

Контроллинг персонала на предприятиях РХК

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 3: [2, 4, 7].*

### **Тема 4. Управленческий учет как основа контроллинга**

**Форма занятия** – лекция.

**Вопросы для изучения**

## **Вопрос 1. Управленческий учет и его отличие от финансового учета.**

### **Задачи управленческого учета**

## **Вопрос 2. Классификация затрат на персонал по целям управления**

## **Вопрос 3. Методы учета затрат**

## **Методические указания по изучению темы 4**

Управленческий учет и его отличие от финансового учета. Задачи управленческого учета Классификация методов учета затрат, используемых в контроллинге. Достоинства и недостатки различных методов управленческого учета. Оценка методов управленческого учета затрат для решения задач контроллинга. Затраты на персонал как интегральный показатель, объединяющий расходы предприятия, понесенные на каждом этапе системы управления персоналом. Международная стандартная классификация стоимости труда. Структура затрат на персонал. Классификация затрат на персонал по целям управления. Показатели, используемы в управленческом учете для управления затратами. Методы учета затрат. Оценка затрат на персонал Формирование источников выплат с использованием инструментов контроллинга. Методы оптимизации затрат на персонал.

## **Вопрос 1. Управленческий учет и его отличие от финансового учета.**

### **Задачи управленческого учета**

Все виды финансового и управленческого учета являются упорядоченными системами, которые позволяют собирать, обобщать, регистрировать и интерпретировать информацию о состоянии имущества компании, распределении ресурсов, финансовом результате и других аспектах деятельности.

При этом на практике все больше востребован управленческий учет в качестве единого комплекса технологий, в котором аккумулируется и анализируется информация, необходимая для управления компанией в целом, ее структурными подразделениями, а также сегментами бизнеса.

Управленческий учет отделился от финансового по объективным причинам, в частности, под воздействием конкуренции, тенденции к увеличению

масштабов бизнеса. В нем соединились частично бухгалтерской учет, и частично оперативной учет.

Цели использования информации управленческого и финансового учета существенно отличаются. Основная цель управленческого учета – это повышение эффективности хозяйственной деятельности компании. Отражаемая в управленческой отчетности информация обычно доступна только внутренним пользователям. Система управленческого учета используется менеджерами различных уровней в текущей работе. Данная информация, в том числе, необходима для принятия оперативных управленческих решений как в целом по компании за конкретный период, так и по отдельным сегментам деятельности, процессам, продуктам за различные периоды времени.

Управленческий учет регламентируется согласно видению самой компании, что повышает эффективность и разноплановость использования финансовой и коммерческой информации.

Финансовый учет и отчетность должны отвечать определенным стандартам, которые устанавливаются и контролируются различными внешними институтами: например, национальным законодательством, советом по международной финансовой отчетности (МСФО). Пользователями финансовой отчетности могут быть не только топ-менеджеры и учредители компании, но и различные кредиторы, инвесторы, налоговые органы и т.д. Данные пользователи заинтересованы в оценке финансового положения и финансовых результатов компании (например, инвесторы и кредиторы могут оценивать финансовую устойчивость, ликвидность, кредитоспособность компании), но при этом у них нет возможности запросить дополнительные отчеты у компании.

Финансовый учет предоставляет четко выверенную информацию, которая не подлежит корректировке, если представлена в виде официальных отчетов. Государственные органы могут использовать информацию для проверки платежной дисциплины организации в сфере налогов и сборов. Финансовый учет призван осуществлять, в первую очередь, документирование, оценку, инвентаризацию, калькуляцию затрат и т.д.

Финансовый и управленческий учет имеет еще целый ряд отличий. К основным отличиям следует отнести:

1. Периодичность. Сроки подачи отчетности в финансовом учете регламентируются внешними институтами, а в управленческом зависят от потребностей внутренних пользователей и устанавливаются компанией.

2. Характеристику показателей. Вся информация в финансовом учете отображается в денежном выражении, а управленческий учет может оперировать не только денежными, но и прочими показателями. Они могут быть количественными, качественными, вероятностными.

3. Объективность оценки. В финансовом учете, чаще всего, используются только объективные данные, а в управленческом, наряду с фактическими показателями, используется и оценочная информация.

4. Требования к информации. В управленческом учете особое внимание уделяется полноте, оперативности и форме предоставления информации, в финансовом – достоверности и соответствии требованиям законодательства, стандартам.

Взаимосвязь управленческого и финансового анализа довольно тесная и имеют общие задачи:

- обеспечить целевой финансовый результат деятельности компании;
- выявить внутренние резервы для обеспечения финансовой устойчивости компании;
- определить целесообразность хозяйственных операций;
- осуществить контроль наличия и движения товарно-материальных ценностей и другого имущества;
- определить целесообразность использования ресурсов.

## **Вопрос 2. Классификация затрат на персонал по целям управления**

Затраты на персонал организации - интегральный показатель, включающий совокупность расходов, связанных с привлечением, вознаграждением, стимулированием, решением социальных проблем, организацией работы и улучшением условий труда персонала.

Расходы на персонал находятся под влиянием таких факторов, как требования законодательства, уровень налогообложения, договорное или ожидаемое повышение тарифных ставок, изменение в численности и структуре кадров, массовое повышение квалификации и т. д.

Издержки работодателя на персонал включают три группы затрат:

1. Расходы на оплату труда (фонд заработной платы).

2. Выплаты социального характера.

3. Расходы, не относящиеся к фонду заработной платы и выплатам социального характера.

В состав расходов на оплату труда включаются все соответствующие затраты организации независимо от источников их финансирования, в том числе следующие основные виды выплат:

1. Оплата за отработанное время, в том числе: заработная плата по тарифным ставкам, окладам, сдельным расценкам; процент от стоимости оказанных услуг, выручки; стоимость натурального вознаграждения; денежные и натуральные премии независимо от источников выплаты; стимулирующие доплаты; ежемесячное вознаграждение за стаж и выслугу лет; компенсационные выплаты в связи с режимом работы и условиями труда; оплата руководителям и специалистам, привлекавшимся к подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров и отвлекаемым от основной работы; комиссионное вознаграждение (страховым агентам, брокерам).

2. Оплата за неотработанное время, в том числе: оплата ежегодных, дополнительных и учебных отпусков; оплата льготного времени и времени выполнения государственных обязанностей, доноров; оплата простоев по вине работников и вынужденных прогулов; единовременные премии по итогам работы за год; оплата подарков; компенсации за неиспользованные отпуска.

К выплатам социального характера относятся: надбавки к пенсиям работающим на предприятии; единовременные пособия уходящим на пенсию ветеранам труда, выплачиваемые за счет средств предприятия; взносы за счет средств предприятия на добровольное медицинское страхование и оплата

медицинских услуг, оплата туристических и санаторных путевок; возмещение расходов за пребывание детей в детских садах и яслях; компенсации женщинам, находящимся в частично оплачиваемом отпуске по уходу за детьми; выходные пособия в связи с прекращением трудового договора; оплата проезда к месту работы и транспортных услуг; материальная помощь, предоставляемая в связи с семейными обстоятельствами.

Расходы, не относящиеся к фонду заработной платы и выплатам социального характера, включают следующие основные статьи: дивиденды по акциям, выплаты по облигациям и паям; страховые взносы в социальные фонды, негосударственные пенсионные фонды и выплаты из них; авторские вознаграждения; стоимость форменной одежды и спецодежды.

Оценка затрат на персонал производится по двум группам затрат: первоначальным и восстановительным. Первоначальные затраты (издержки приобретения) включают затраты на поиск, приобретение и предварительное обучение работников. Конкретный состав затрат зависит от целей оценки и доступности данных. Затраты найма и отбора:

- затраты, отнесенные на одного успешного (т. е. принятого в организацию) кандидата;
- затраты на предоставление рабочего места;
- затраты на подготовку и организацию рабочего места для нового сотрудника; - издержки ориентации и формальной подготовки;
- затраты на процедуры, проводимые до выхода на работу, в отличие от обучения на рабочем месте.

Восстановительные затраты (издержки замещения) - это сегодняшние затраты, необходимые для замены работающего сейчас работника на другого, способного выполнять те же функции. Они включают затраты на приобретение нового специалиста, его обучение (ориентацию) и затраты, связанные с уходом работающего. Затраты ухода могут включать прямые выплаты увольняющемуся работнику и косвенные затраты, связанные с простоем рабочего места во время

поиска замены, снижением производительности труда работника с момента принятия решения об увольнении и его коллег.

Оценка затрат на рабочую силу с позиций государства в основном сводится к учету в условном денежном измерении следующих расходов: фонда заработной платы работников народного хозяйства (в том числе и натурой), расходов из общественных фондов потребления на общеобразовательное и политическое развитие, на приобретение и повышение профессиональной квалификации, на выплаты во время болезни, одиноким матерям и другим.

### **Вопрос 3. Методы учета затрат**

Одна из важнейших задач руководителя любого предприятия – с максимальной отдачей использовать имеющиеся в его распоряжении ресурсы. Для этого необходима информация о наличии таких ресурсов и о состоянии бизнеса в целом. Стандартный бухгалтерский учет такой информации не дает, в отличие от управленческого учета.

Цель управленческого учета — оперативный анализ и планирование деятельности. Различны и конечные потребители информации: если основной потребитель бухгалтерской отчетности — государство, то данные управленческого учета нужны преимущественно руководителям предприятия для краткосрочного и долгосрочного планирования деятельности. Именно руководитель, принимающий решения на основании управленческих отчетов, определяет методы и формы ведения учета, а также сроки предоставления данных. Фактически, управленческий учет – это сугубо индивидуальный продукт, который разрабатывается под запрос конкретного пользователя и под конкретные задачи.

В связи с тем, что индивидуальность и гибкость – основные характеристики управленческого учета, эта форма отчетности должна быть максимально комфортна для адресата. Именно поэтому выделяют различные методы ведения операций: особенно учета выручки и затрат.

Стоит отметить, что в зависимости от деятельности компании есть различные способы выбора момента признания выручки. Преимущественно



выручку отражают методом начисления. Ее учитывают в том отчетном периоде, к которому относятся события и операции, приводящие к ее возникновению, независимо от фактического поступления денежных средств. Выручку так же можно учитывать и в момент заключения сделки и поступления денег, не дожидаясь закрывающих документов. А при значительной отсрочке реализации товаров или услуг от момента заключения договора и получения платежа, можно учитывать согласно периоду фактической реализации.

Методы учета затрат так же могут быть различными, разделяться по времени, аналитике, по организационным системам и другим параметрам.

Для того, чтобы определиться с методом учета затрат, следует выделить основную цель. Наиболее распространенные цели в управленческом учете такие:

- 1) Калькулирование себестоимости, оценка запасов и незавершенного производства, определение прибыли.
- 2) Принятие управленческих решений, планирование и прогнозирование,
- 3) Осуществление контроля и регулирование.

В рамках этих направлений можно использовать различные варианты классификации затрат. Но единое правило для них таково: чем больше аналитики в бизнесе – тем лучше.

По временному признаку учета затрат можно использовать два различных способа: метод начислений и кассовый метод. При кассовом методе расходы списываются в момент проведения фактической проплаты той или иной операции.

Основное правило метода начисления — учет затрат по фактическому оказанию услуг/отгрузок товаров.

При кассовом методе расходом считается любая оплата или выплата, совершенная в учетном периоде. При этом связь между доходами и расходами за один и тот же период не имеет значения.

При методе начислений расходом считается себестоимость реализованных товаров и услуг, а также потребление предприятием товаров и услуг, и тоже вне зависимости от их оплаты поставщику.

Кассовый метод проще в исполнении, т.к. основывается на данных платежных систем, которые очень легко собрать – они отражаются в кассовой или банковской системе и всегда подтверждены первичными документами. Кроме того, результат этого метода – прибыль – совпадает с кассовым остатком, т.е. может быть легко проверена (пересчетом наличности).

Метод начислений сложнее, и его прибыль не совпадает с остатком в кассе, но он точнее в том смысле, что если по полученной прибыли считать рентабельность или эффективность деятельности предприятия, то в ней больше смысла, т.к. доход, расход и прибыль взаимосвязаны.

Учитывать доходы и расходы кассовым методом проще, однако метод начислений точнее. Поэтому рекомендуется вести учет, используя оба метода в зависимости от ситуации и статьи доходов/расходов.

Применение того или иного метода разделения затрат определяется особенностями бизнеса, его процессами и структурой, характером выпускаемой продукции и другими параметрами. Делить затраты по сегментам/процессам бизнеса, проще говоря – по аналитикам, очень распространенный и прозрачный способ. Как правило, выделяют 4 основных метода:

- попроцессный метод;
- позаказный (попроектный) метод;
- нормативный метод;
- попередельный метод.

Попроцессный метод актуален в основном для добывающих отраслей промышленности и в энергетике, где: производится один или несколько видов продукции, не возникают запасы полуфабрикатов, не образуются или образуются только небольшие запасы готовой продукции. Суть метода в том, что для данных предприятий может применяться метод простого калькулирования, то есть себестоимость определяется делением издержек за период на количество произведенной за этот период продукции.

Позаказный метод особенно востребован на рынке услуг рекламных и дизайнерских агентств. Суть метода заключается в том, что все расходы делятся

по конкретным заказам или проектам. В итоге собственнику проще оценить эффективность тех или иных отдельно взятых услуг.

Нормативный метод актуален в тех сферах деятельности, где известна предварительная себестоимость продукта, но не известно количество заказов. Расходы при таком методе учета затрат делятся по каждой единице продуманной продукции исходя из разработанных нормативов. Нормативы требуют регулярного пересмотра и обновления.

Попередельный метод актуален для достаточно крупных бизнес-структур, в которых различные отдельные циклы производства имеют собственный рынок сбыта и выступают в качестве независимых бизнес-единиц. Суть метода заключается в том, чтобы учитывать затраты по каждой отдельной единице процесса. При попередельном методе все затраты рекомендуется учитывать отдельно по трем различным направлениям деятельности: птицефабрика, инкубатор и производство кормов.

Разделяя затраты по аналитике, важно выбрать, какие именно расходы и как разносить по заказам, направлениям и т.п. Выделяют несколько основных методов разнесения затрат:

- метод прямых затрат – Direct Costing;
- метод полных (поглощенных) затрат – Absorption Costing;
- нормативный метод учета затрат – Standard Costing.

Метод прямых затрат. При данном методе учета все производственные затраты подразделяются на постоянные, т. е. не зависящие от объема выпуска продукции, и переменные - меняющиеся в связи с изменениями объема выпуска продукции. Он заключается в расчете себестоимости на основе только переменных затрат текущего периода.

Метод полных (поглощенных) затрат. Он заключается в отнесении всех производственных затрат текущего периода на выпущенную в этом периоде продукцию (выполненные работы, оказанные услуги).

В состав производственных затрат, включают: материальные затраты, направленные на производство продукции; затраты на оплату труда работников,

участвующих в производстве; услуги сторонних организаций, относящиеся непосредственно к производству продукции (работ, услуг). Прямые производственные затраты обычно относятся к конкретному виду выпускаемой продукции в момент отражения в учете. Общепроизводственные затраты складываются и делятся между объектами учета пропорционально базе распределения. В качестве базы распределения чаще всего используются:

- производственные показатели:
- продолжительность труда производственных рабочих (человеко-часы);
- продолжительность работы основного оборудования (машино-часы);
- объем выпущенной продукции (в натуральных единицах);
- количество оказанных услуг (количество операций) и т.д.;
- экономические показатели:
- фонд оплаты труда производственных рабочих;
- выручка от реализации выпущенной продукции;
- прямые затраты и т.д.

Нормативный метод учета затрат. В основе этого метода лежат технически, технологически и экономически обоснованные величины затрат рабочего времени и материальных ресурсов на единицу выпускаемой продукции (оказанных услуг).

Основными требованиями к учету производственных затрат нормативным методом является:

- составление нормативных (плановых) калькуляций для каждого изделия с учетом изменений норм затрат на начало отчетного периода;
- отдельный учет фактических производственных затрат по нормам и отклонениям от норм;
- учет изменений плановой себестоимости изделий и отражение этих изменений в нормативных калькуляциях.

В реальной жизни отдельный учет фактических производственных затрат по нормам и отклонениям от норм трудно реализуем из-за сложности организации учетных процессов. Поэтому в течение отчетного периода прямые

производственные затраты отражаются в учете без разделения на нормы и отклонения от норм.

Крайне редко используется только один метод учета затрат: как правило используются смешанные методы исходя из соображений здравого смысла и потребностей собственника в аналитике по тем или иным параметрам.

#### **Методические материалы по теме 4**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)  
Контроллинг системы управления персоналом организации

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 4: [2, 4, 7].*

#### **Тема 5. Бюджетирование как инструмент контроллинга персонала на предприятиях РХК**

**Форма занятия** – лекция.

**Вопросы для изучения**

**Вопрос 1. Бюджет на содержание персонала, его виды и структура**

**Вопрос 2. Процесс бюджетирования затрат на персонал: основные подходы и этапы**

**Вопрос 3. Пути оптимизации затрат на персонал**

**Методические указания по изучению темы 5**

Бюджет на содержание персонала, его виды и структура. Центры планирования, центры финансовой ответственности и центры затрат. Затраты на персонал как интегральный показатель. Процесс бюджетирования затрат на персонал: основные подходы и этапы. Методы бюджетирования в области управления персоналом. Анализ исполнения бюджета. Контроллинг затрат на персонал и его методика. Пути оптимизации затрат на персонал.

**Вопрос 1. Бюджет на содержание персонала, его виды и структура**

В системе управления персоналом важными показателями экономической эффективности служат как результаты, так и затраты предприятия на осуществление производственной и управленческой деятельности. В любой экономической системе соотношение результатов и затрат показывает уровень

ее эффективности. Основная проблема современной системы учета затрат на содержание персонала состоит в том, что вложения средств в развитие человека, подготовку и повышение квалификации рассматриваются как издержки, а не как инвестиции в человеческий капитал, которые со временем амортизируются и нуждаются в обновлении. При оценке американских менеджеров именно человеческий капитал, а не заводы, оборудование и производственные запасы является краеугольным камнем конкурентоспособности, экономического роста и эффективности.

На современных отечественных предприятиях, как и на зарубежных фирмах, для оценки стоимости труда, расходов на содержание персонала могут быть использованы международные статистические показатели. По мировым стандартам их принято классифицировать на следующие десять групп.

Прямая зарплата и оклады: повременная оплата за отработанное время; прогрессивные повременные выплаты рабочим; сдельная оплата, включая сверхурочные и премиальные; выплаты премий работникам; доплаты за ответственность, опасность и неудобства; денежные компенсации на питание; доплаты по прожиточному минимуму; другие регулярные доплаты.

Оплата неотработанного времени: ежегодный оплачиваемый отпуск; выплаты за выслугу лет; оплата праздничных дней; выходное пособие; другое оплачиваемое время.

Премиальные и денежные вознаграждения: премии в конце года; премии по участию в прибыли; дополнительные выплаты к отпуску; другие денежные вознаграждения.

Стоимость жилья для работников: собственность организации; дотации на жилье.

Выплаты в натуральной форме: питание; топливо.

Затраты работодателя на социальное обеспечение: установленные законом выплаты и пособия по старости, болезни, инвалидности, безработице; выплаты по коллективному договору и частным программам; стоимость медицинского обслуживания; окончательный расчет.

Стоимость профессионального обучения: плата за обучение; плата за услуги инструкторов со стороны; плата за учебный материал; возмещение рабочим.

Стоимость культурно-бытового обслуживания: стоимость питания на предприятии; стоимость культурного обслуживания; стоимость восстановительных процедур; субсидии на кредитование профсоюзов.

Стоимость дополнительных затрат: транспортировка рабочих; рабочая одежда; восстановление здоровья.

Налоги на труд: наемных работников; списочного состава.

При оценке затрат на содержание персонала их можно классифицировать по отдельным видам деятельности, образующим комплексную систему управления кадрами:

- прогнозирование трудовых ресурсов;
- определение численности персонала;
- набор и отбор рабочей силы;
- организация и нормирование труда персонала;
- определение затрат на рабочую силу;
- профессиональная ориентация;
- переобучение и повышение квалификации;
- оценка трудовой деятельности;
- подготовка руководящих кадров;
- контроль за использованием рабочей силы;
- перевод и увольнение работников.

В затраты на оплату труда входят выплаты заработной платы и премии рабочим и служащим за фактически выполненную работу, исчисленные исходя из сдельных расценок, тарифных ставок и должностных окладов, а также надбавки и доплаты за работу в ночное время, совмещение профессий, расширение зон обслуживания, профессиональное мастерство, высокие достижения в труде, оплата отпусков, стоимость выдаваемой продукции в порядке натуральной оплаты и т.п.

Затраты на персонал организации, согласно рекомендациям Международной конференции статистиков по труду, включают:

- оплату производственных работ;
- премии и денежные вознаграждения;
- выплаты, касающиеся неотработанного оплаченного времени;
- стоимость предоставляемого жилья рабочим, оплачиваемого работодателем;
- стоимость пищи и другие выплаты в натуральной форме;
- расходы работодателя на социальное обеспечение.

Расходы на персонал организации по целевому назначению делятся на основные и дополнительные. К основным расходам на персонал организации по целевому назначению относятся:

- заработная плата;
- выплата внештатным работникам.

К дополнительным расходам на персонал организации по целевому назначению относятся:

- оплата отпусков;
- оплата больничных листов,
- оплата инвалидности,
- премирование,
- транспортные расходы,
- оплата медицинско-оздоровительных услуг.

Затраты на оплату за отработанное время, входящие в расходы на оплату труда, включают: заработную плату; гонорары; стоимость натуральных вознаграждений.

Затраты на оплату за неотработанное время, входящие в расходы на оплату труда, включают:

- единовременные премии и оплату сувениров;
- компенсацию за неиспользованный отпуск;
- выплаты на содержание жилья, топлива и питание.



К затратам на выплаты социального характера относятся:

- расходы из общественных фондов потребления на общеобразовательное развитие;

- выплаты во время болезни;

- оплату проезда на транспорте.

Общие затраты на содержание персонала предприятия можно представить, как сумму затрат на оплату труда работников, отчислений на социальные нужды и прочие затраты

## **Вопрос 2. Процесс бюджетирования затрат на персонал: основные подходы и этапы**

При перспективном планировании вначале необходимо отделить внешние факторы влияния на расходы по содержанию персонала от внутренних. В план должно включаться то, как будут развиваться законодательные нормы и тарифные соглашения, и чего от них можно будет ожидать.

К внешним факторам влияния могут быть причислены следующие:

- изменение размеров взносов на социальное страхование в соответствии с законом;

- изменения налоговых правил;

- периодически имеющие место пересмотры пенсий;

- согласованные повышения тарифных ставок или - после реалистической оценки - ожидаемые повышения тарифных ставок;

- вызывающие расходы изменения тарифных соглашений (увеличение продолжительности отпусков, сокращение рабочего времени и т.п.).

Но в планировании должны учитываться и обзримые общественно-политические тенденции. Так, необходимо адекватно учитывать ожидаемый процент инфляции, так как девальвация влияет на все рыночные цены. На расходы по содержанию персонала могут влиять новые законы, которые появятся в следующем году. Примером могут служить природоохранные нормативные требования, касающиеся производства, или руководящие указания по обезвреживанию отходов, обуславливающие особые расходы на обучение

сотрудников. Наконец, при планировании должно учитываться все то, с чем организации в качестве внешних факторов расходов по содержанию персонала предстоит столкнуться в следующем году.

При этом искусство планирующего заключается в выдаче максимально точного прогноза, с тем чтобы предприятие могло заблаговременно принять меры в отношении калькуляции расходов по содержанию персонала и в значительной мере исключить неучтенные дополнительные финансовые нагрузки.

Внутренние факторы влияния на деятельность организации также должны быть включены в прогнозы. Это прежде всего результаты планирования численности и структуры кадров. Планирование расходов по содержанию персонала является вторым этапом планирования.

Разумеется, планирование численности и структуры персонала и планирование расходов по его содержанию взаимодействуют друг с другом. Планирование численности и структуры персонала всегда происходит с соблюдением аспекта расходов. Результаты планирования расходов по содержанию могут оказывать непосредственное влияние на численность штатов.

В качестве факторов влияния дополнительно имеются плановые задания из других видов планирования деятельности организации. В частности, изменения в организационной структуре и структуре производства необходимо проверять на их влияние на расходы по содержанию персонала.

Практика планирования в организациях различна в зависимости от того, как распределена ответственность по расходам на иерархических уровнях. Она может быть центристской, т.е. руководство фирмы определяет бюджет, который должен соблюдаться. Поскольку передача участия в обсуждении и в принятии решений является инструментом руководства, в процесс планирования должны быть вовлечены доверенные лица в вопросах затрат по местам их возникновения, чтобы они позже при соблюдении рамок издержек отождествляли себя с планированием.

Процедура планирования может осуществляться в 4 круга согласования, причем срок планирования на следующий год - август-сентябрь.

#### 1-й круг

Ответственному за затраты по местам их возникновения дается обзор текущего года (месяцы с 1 по 7). Из этих формуляров затрат по местам их возникновения он видит соответственно по отдельным видам затрат:

- годовой бюджет;
- фактические расходы за прошлый год;
- плановые издержки на текущий год;
- фактические издержки на текущий год;
- процентные отклонения.

Он получает на руки детальную смету издержек производства, чтобы ему была понятна каждая операция, систематизированная по видам издержек и находящая отражение в бухгалтерской документации.

Основой для планирования на предстоящий год являются фактические издержки за первое полугодие текущего года. Их экстраполируют на последующий год, причем в них содержатся ожидаемые изменения во втором полугодии.

Дополнительно берутся индексы, математически фиксирующие внешние и внутренние факторы влияния на деятельность организации на следующий год (например, процент инфляции, повышения тарифных ставок). В итоге имеется предложение по бюджету на следующий год. Этот чисто математический прогноз издержек, сделанный на ЭВМ, должен быть скорректирован по отдельным видам издержек в соответствии с представлениями ответственного за издержки по местам их возникновения.

#### 2-й круг

Результаты планирования ответственного за издержки по местам их возникновения передаются на следующий уровень управления. Его руководитель с привлечением для этого собственных специалистов корректирует предоставленные материалы.

### 3-й круг

Результаты планирования от руководителей структурных подразделений представляются правлению для принятия решения.

### 4-й круг

Одобренный бюджет по отдельным местам возникновения издержек, подразделенный в соответствии с видами издержек, предоставляется в распоряжение ответственных за издержки по местам их возникновения. Эти издержки в принципе остаются стабильными в течение одного года, если правление на основании непредвиденных экономических изменений не примет иного решения. Если в течение года оказывается, что какая-либо статья издержек недостаточна и, следовательно, бюджет должен быть превышен, то руководителю структурного подразделения в как можно более короткий срок нужно представить ходатайство на превышение расходов. Не разрешается занижение бюджета по одному виду издержек засчитывать вместе с превышением бюджета по другому виду. Ответственный за издержки по местам их возникновения обязан соблюдать бюджет любого вида издержек.

К факторам расходов по содержанию персонала, которые следует учитывать на этих этапах планирования, относятся ожидаемые издержки следующего года по:

- привлечению персонала (например, объявления в газетах, процедуры отбора кандидатов, личные беседы с кандидатами, поездки, переезды и т.п.);
- развитию персонала (например, повышение квалификации, ротация рабочих мест и т.п.);
- использованию персонала (например, введение в курс дела, заболеваемость, флуктуация и т.п.);
- высвобождению персонала (например, денежные компенсации, выплачиваемая предприятием преждевременная пенсия и т.п.).

В то время как издержки на содержание персонала относительно просто поддаются учету, определить прибыль, полученную в результате реализации принятых решений по персоналу, можно с трудом.

Поэтому в качестве индикаторов часто используют критерии эффективности, например, производительность труда (это количественное отношение трудовых достижений к затратам труда). Другими критериями эффективности являются качество продукта, время производства и гибкость.

Предметами деятельности организации в условиях рыночной экономики являются производство и сбыт товаров. Лишь продуктивность организации делает возможным долговременное управление рабочими местами.

Цель планирования расходов по содержанию персонала, ориентированного на производительность, - обеспечить фактору "расходы по содержанию персонала" правильную значимость в организации. Каждый ответственный за расходы по месту их возникновения должен сознавать, что его расходы по содержанию персонала необходимы для успеха организации. Только постоянное выяснение причин возникновения и контроль издержек на содержание персонала могут обеспечить экономическую эффективность руководства организации.

Средством управления расходами по содержанию персонала могут быть сравнительные анализы деятельности однотипных организаций в разрезе показателей: расходов по содержанию персонала в процентах к объему продаж; к прибыли; к объему произведенной продукции; в соотношении с производственными расходами; с расходами на оплату труда относительно дополнительных расходов на оплату труда и т.п.

Управление расходами по содержанию персонала может осуществляться в основном с помощью трех механизмов:

- через численность персонала;
- через бюджет расходов, поддающихся влиянию;
- через постановку задачи в организации.

Изменение численности персонала сразу же оказывает влияние на расходы по содержанию персонала. При этом численность персонала определяет не только расходы по его содержанию, но в немалой степени и прочие расходы. Рабочему требуется спецодежда, служебные помещения должны отапливаться и

т.п. Поэтому уменьшение или увеличение численности персонала вызывает последующую экономию или последующие расходы.

Остающиеся на одном и том же уровне расходы по содержанию персонала в бюджетах в долгосрочной перспективе могут быть достигнуты только в результате сокращения численности сотрудников. Если численность персонала должна оставаться без изменений, то отправные точки для снижения расходов будут лежать в сфере социальных услуг, которые не предписаны в законодательном порядке или тарифным соглашением. Сокращение этих затрат на содержание персонала должно быть обдумано в аспекте кадровой политики, поскольку мотивация сотрудников, привлекательность организации как работодателя и престиж фирмы тесно связаны с добровольными социальными услугами.

Могут быть сокращены как не затрагивающие сущности занятости в организации затраты на повышение квалификации, командировочные расходы, суточные и т.п.

### **Вопрос 3. Пути оптимизации затрат на персонал**

Сокращение бюджета - наиболее простое средство управления расходами по содержанию персонала. Оно затрагивает как экономно работающие, так поступающие расточительно отделы. Сотрудники с более высоким уровнем отдачи вынуждены снижать его в ущерб организации, если они в результате сокращения бюджета лишаются части своей необходимой свободы действий.

Стоимостный анализ накладных расходов позволяет достичь снижения издержек за счет сокращения услуг, которые не являются безусловно необходимыми. В центре этого метода находится экономия накладных расходов. Критически изучаются услуги отдельного подразделения и подвергаются оценке по соотношению расходов и эффективности. Слишком трудоемкие, ненужные или слишком дорогие услуги сокращаются, а новые внутрифирменные услуги создаются только после анализа расходов и эффективности в тесном сотрудничестве между поставщиками и пользователями услуг.

Принцип нулевого базисного бюджета направлен на повышение эффективности подразделений организации. Все функции анализируются, продумываются все альтернативы, обеспечивающие определенный уровень достигаемых результатов. Центральное место в этом занимают и расходы по содержанию персонала, т.е. использование этих издержек, ориентированное на производительность.

Принцип соотнесения денежных затрат на развитие персонала и практических результатов в виде прибыли в системе управления персоналом должен стать не только общепризнанным, но и главенствующим в хозяйственной деятельности организации.

Сущность данной концепции - прибыльность инвестиций в персонал. Она должна строить экономические критерии деятельности работников и практически выражаться в инвестициях, необходимых для экономически обоснованной подготовки и переподготовки работников, целесообразного использования, управляемого поведения, максимального раскрытия возможностей и способностей как отдельной личности, так и различных групп персонала.

Здесь важно подчеркнуть, что инвестиции, связанные с привлечением рабочей силы, поддержанием ее в трудоспособном состоянии, с обучением, созданием условий для более полного выявления творческих возможностей, признаются экономически целесообразными. Подход к работе с персоналом, основанный на минимизации затрат на него, в большинстве корпораций обнаружил свою несостоятельность именно с экономической точки зрения.

Говоря о взаимосвязи между экономической и социальной категориями эффективности, следует отметить, что они не противоречат, а дополняют друг друга, и между ними существует определенная конкуренция с точки зрения их целей.

Наряду с соотношением "произведенная работа - расходы" организации нужны также более долгосрочные индикаторы экономической эффективности,

которые отражали бы вклад персонала в рассчитанную на долгое существование организацию. Такими индикаторами являются стабильность и гибкость.

Стабильность состоит в основном из одинаково или аналогично протекающих процессов, связанных с персоналом. Она конкретизируется в постоянном составе кадров, в надежности сотрудников по отношению к выполнению требуемой от них удовлетворительной, как с точки зрения количества, так и качества, работы, в отсутствии напряженности и конфликтов. Коэффициент стабильности ( $K_c$ ) представляет собой отношение показателя замены (замещения) персонала на каком-либо конкретном рабочем месте после истечения периода адаптации работника к общей численности работников рассматриваемой категории (принятых на работу, занятых на данных рабочих местах и т.д.).

О гибкости можно говорить в тех случаях, когда сотрудники в состоянии при внешних изменениях в соответствии с ситуацией приспособить свой стиль работы к новым условиям.

Стабильность и гибкость частично находятся в конкурентных отношениях: оба вида эффективности одновременно могут быть реализованы только в ослабленной форме. Задача менеджмента состоит в том, чтобы найти равновесие между стабильностью и гибкостью.

Степень стабильности и гибкости влияет на соотношение "произведенная работа - расходы", однако часто только в больших промежутках времени и в форме, которая для наблюдателя трудно воспроизводима, поскольку не ясны причинно-следственные связи.

Степень социальной эффективности организаций определяется удовлетворением потребностей или интересов сотрудников. Чтобы можно было социальную эффективность рассматривать как экономическую цель в работе с персоналом и найти способ ее измерения, эти потребности и интересы следует представить по возможности в форме, пригодной для использования.

Поскольку сотрудники, работая в организациях, имеют от этого для себя выгоду, они должны "расплачиваться" за это, что, с их точки зрения, является



отрицательным моментом. Социальная эффективность проявляется в том, чтобы по возможности избежать отрицательные моменты и реализовать преимущества.

Принцип соотнесения денежных затрат на развитие персонала с практическими результатами (в виде прибыли) в системе управления персоналом должен стать не только общепризнанным, но и главенствующим в хозяйственной деятельности любой организации.

### **Методические материалы по теме 5**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)

Контроллинг персонала на предприятиях РХК.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 5: [2, 4, 7].*

### **Тема 6. Методы принятия управленческих решений в контроллинге**

**Форма занятия** – лекция.

**Вопросы для изучения**

**Вопрос 1. Экономические и социальные результаты кадровых решений**

**Вопрос 2. Показатели экономической и социальной эффективности**

## **Методические указания по изучению темы 6**

Место оценки эффективности в общей модели принятия кадровых решений. Экономические и социальные результаты кадровых решений. Показатели экономической и социальной эффективности. Качественные и количественные показатели. Текущие и перспективные результаты. Прямые потери и упущенная выгода как результат отсутствия необходимых кадровых решений. Объекты оценки: стратегическая направленность, функциональная направленность, характер договорных отношений с работниками. Субъекты оценки: специалисты кадровой службы, линейные менеджеры, работники предприятия, независимые эксперты со стороны. Принципы и компоненты оценки эффективности принимаемых кадровых решений. Последовательность оценки: предварительная, промежуточная, заключительная. Критерии оценки эффективности кадровых решений: комплексность, приоритетность, непрерывность, сравнимость показателей, надежность, справедливость, демократичность. Объективные и субъективные критерии оценки эффективности кадровых решений.

### **Вопрос 1. Экономические и социальные результаты кадровых решений**

Кадровые решения — это совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных решений, принимаемых в области управления человеческими ресурсами, обеспечивающих достижение целей организации.

Реализация кадровых решений может привести к различным результатам использования человеческих ресурсов и показателям деятельности предприятия. Это обстоятельство требует проведения оценки эффективности кадровых решений.

Эффективность многофакторное комплексное понятие.

В экономической науке под эффективностью понимают соотношение между результатами финансово-хозяйственной деятельности (как правило, прибылью) и затратами, вызвавшими получение этого результата. Оценка

эффективности в области кадровых решений должна отражать экономическую и социальную составляющие управления персоналом.

Экономическая эффективность в области кадровых решений традиционно понимается как достижение целей организации путем использования сотрудников по принципу экономичного расходования ограниченных ресурсов.

Этот принцип реализуется при наиболее благоприятном соотношении результата использования производственного фактора "труд" к масштабам его использования (продуктивность труда) и, соответственно, при наиболее благоприятном соотношении результатов труда персонала и затрат на персонал (экономичность труда).

Социальная эффективность реализуется в виде удовлетворения потребностей и интересов сотрудников организации (справедливая оплата труда, удовлетворительные условия труда и т.п.). При этом затрагивающие персонал кадровые решения должны ориентироваться как на экономические, так и на социальные цели. Поэтому в оценке кадровых решений должна быть учтена двойственность целей (экономических и социальных) развития организации.

Высокая степень эффективности кадровых решений достигается при условии, что намеченный результат будет получен при оптимальных затратах на персонал и максимальной удовлетворенности, а также социальной защищенности работников. На практике такое сочетание достигается весьма редко. Возможным компромиссным подходом к решению этой проблемы является, например, достижение поставленных целей с наименьшими затратами при соблюдении социальных прав и гарантий работников.

Таким образом, оценка эффективности принимаемых кадровых решений должна проводиться с учетом трех составляющих:

- достижение поставленных целей развития организации;
- соотношение полученных результатов и затрат, обусловивших их достижение;
- обеспечение высокого уровня жизни человеческих ресурсов предприятия.

При проведении оценки кадровых решений необходимо руководствоваться следующими принципами:

- комплексность. Многие явления и процессы, происходящие в области управления человеческими ресурсами, характеризуются сложным переплетением и взаимодействием большого количества факторов и условий, поэтому очень важен всесторонний, комплексный подход к оценке;

- приоритетность. Давая комплексную оценку различных аспектов кадровых решений, вместе с тем необходимо выделять и акцентировать внимание на главных моментах и приоритетных критериях;

- непрерывность. Оценка должна осуществляться постоянно, на различных этапах разработки и осуществления кадровых решений. Такой подход позволяет проводить кадровый анализ, выявлять тенденции изменения и своевременно принимать необходимые кадровые решения;

- сравнимость показателей оценки во времени;

- надежность. Используемые методы оценки должны достаточно характеризовать рассматриваемые явления и процессы. Например, при оценке изменения текучести кадров надо быть уверенным, что выбранные нами для оценки показатели характеризуют именно текучесть кадров, а не показатели состояния трудовой и производственной дисциплины;

- справедливость. Поскольку в управлении человеческими ресурсами многие способы оценки адресованы непосредственно к людям, влияют на их мотивацию и удовлетворенность работой, важное значение имеет то, как формы и методы оценки воспринимаются и оцениваются этими людьми;

- демократичность. Данный принцип предполагает вовлечение в процесс оценки всех заинтересованных и компетентных сторон (как внутри предприятия, так и за его пределами).

В процессе проведения оценки эффективности кадровых решений в качестве объекта могут выступать:

- стратегические и оперативные кадровые решения. Стратегические кадровые решения зачастую связаны с более значительными затратами,

сопровождаются существенными рисками и обладают большим временным лагом.

- функциональные области кадровых решений (набор, обучение, стимулирование и др.);

- категории работников (постоянные и временные работники, руководители, специалисты и др.).

С точки зрения характеристики субъектов проведения оценки, она может осуществляться:

- специалистами кадровой службы, которые должны являться профессионалами в данной отрасли;

- линейными менеджерами, непосредственно отвечающими за разработку и реализацию кадровых решений;

- всеми работниками предприятия (анкетирование или интервьюирование работников);

- независимыми экспертами со стороны (специалисты, приглашенные в качестве консультантов по инициативе самого предприятия, так и эксперты со стороны, наделенные определенными полномочиями проверять принимаемые на предприятиях кадровые решения на соответствие законодательным и нормативным актам, регламентирующим вопросы регулирования трудовых отношений и занятости на предприятиях и в организациях);

- профсоюзами, трехсторонними комиссиями (состоящие из представителей работников, работодателей и органов власти на местах).

Также может быть проведена косвенная оценка покупателями продукции и потребителями услуг организации. Например, путем выявления и сопоставления мнения покупателей об изменении качества производимых товаров в период, предшествующий осуществлению мероприятий по повышению квалификации работников, производящих эту продукцию, и после того, как они уже повысили свою квалификацию, овладели новыми приемами работы. При этом могут быть использованы показатели, характеризующие

уменьшение претензий покупателей по поводу качества товаров или предоставляемых услуг и др.

Важным является привлечение к оценке эффективности принимаемых кадровых решений всех заинтересованных в улучшении результатов работы организации сторон.

На практике очень сложно обеспечить данное условие оценки, так как требуются значительное время и определенные средства на сбор и обработку информации, ознакомление с ней участников процесса оценки. Поэтому в каждом конкретном случае приходится выбирать из нескольких вариантов решения проблемы наиболее рациональные.

В качестве основных критериев выбора могут выступать следующие:

- кто лучше всего знает предмет оценки (например, функциональные и линейные руководители и специалисты);
- кто более всего заинтересован в получении объективных результатов оценки (как правило, руководство).

Наиболее объективная оценка принимаемых кадровых решений достигается при условии всестороннего рассмотрения их результатов и затрат, обусловивших их достижение, с нескольких точек зрения:

1. Экономические и социальные результаты кадровых решений. К ним относятся такие результаты, как производительность, прибыль, доля организации на рынке товаров и услуг, способность адаптироваться к изменениям среды, выживание в критических условиях и др. В данном случае эффективность принятия кадровых решений рассматривается с точки зрения составляющей эффективности работы организации в целом.

2. Количественные и качественные показатели оценки результатов принимаемых кадровых решений. К количественным показателям относят: выработку продукции в расчете на одного работника (в единицу времени) или трудоемкость изготовления единицы продукции; затраты времени на исправление брака; потери рабочего времени (по болезни, из-за прогулов); число работников, уволившихся по собственному желанию и за нарушения трудовой

дисциплины к среднесписочной численности работников (текучесть кадров) и др.

В некоторых случаях приходится ограничиться качественной оценкой эффективности принимаемых кадровых решений, так как показатели не имеют количественного выражения.

3. Текущие (годовые) и перспективные результаты. В зависимости от того, на какой период рассчитаны те или иные кадровые решения, они могут быть условно разделены на текущие и перспективные.

На практике текущие кадровые решения и мероприятия по их реализации разрабатываются, как правило, на год. Часть этих решений может иметь отдачу в этом же году. Однако определенная часть осуществляемых в текущем периоде мероприятий может быть оценена за пределами планируемого периода.

Специфика оценки результатов стратегических кадровых решений заключается в том, что во многих случаях они могут быть оценены не сразу, а лишь спустя значительное время. При этом часто наряду с ожидаемым результатом в перспективе могут возникать непредвиденные последствия (как позитивного, так и негативного характера). Количественно оценить их бывает достаточно сложно. Тем не менее, принимать их во внимание как возможные ориентиры необходимо. Это позволяет сделать более правильный выбор на стадии принятия стратегических кадровых решений, а также своевременно вносить необходимые корректировки в процессе их реализации.

Нерациональные кадровые решения или их отсутствие приводят к отрицательным результатам деятельности организации, поэтому в некоторых случаях встаёт необходимость определять упущенную выгоду (не удастся привлечь новых покупателей; освоить новые рынки сбыта продукции; разработать новые виды услуг; удержать квалифицированных работников от ухода к конкурентам и др.)

Отсюда вытекает целесообразность дополнения оценки эффективности кадровых решений анализом показателей упущенной выгоды.

Последовательность оценки может включать три стадии:

- предварительная стадия оценки (предварительная оценка эффективности различных вариантов решения проблемы);
- промежуточная стадия оценки (процесс выполнения кадровых решений);
- заключительная стадия оценки (рассмотрение результатов кадровых решений).

Результаты оценки принимаемых кадровых решений и то, как организован процесс оценки, являются важнейшей характеристикой эффективности и качества работы непосредственно кадровой службы предприятия.

## **Вопрос 2. Показатели экономической и социальной эффективности**

При оценке социально-экономического эффекта, создаваемого в результате осуществления социальной программы, необходимо учитывать все социально значимые эффекты — выгоды, которые получают непосредственные участники программы, выгоды и издержки для бюджета, выгоды и издержки для жителей той территории, где будет осуществляться социальная программа, выгоды и издержки для общества в целом. К общественным издержкам следует отнести расходы бюджета на реализацию программ. Потерю работы сотрудниками ликвидируемых социальных учреждений можно отнести к издержкам общества, если общество обязано в силу гласных или негласных договоренностей предоставить им новую работу. Если подобные обязательства не существуют, такую потерю необходимо рассматривать как отрицательный прирост доходов населения в результате осуществления проекта.

Как правило, бюджет не несет ответственности за трудоустройство или компенсацию утраченных доходов представителям тех профессий, которые могут трудоустроиться на открытом рынке, однако по отношению к специалистам бюджетной сферы, которые потеряют работу в результате репрофилирования или ликвидации бюджетного учреждения, отношение должно быть другим: им может быть предложена компенсация или участие в программе профессиональной переподготовки для трудоустройства на новом месте. Найти компромисс, устраивающий все стороны, бывает нелегко, и часто компромиссное решение приводит к значительному увеличению бюджетных



расходов, которое не вполне правильно относить на счет программы. Скорее их следует выделить в отдельную программу, имеющую другой целевой контингент, а при оценке основной программы учитывать справочно, лишь с точки зрения оценки рисков.

Наряду с показателями социально-экономической эффективности затрат на осуществление социальной программы может быть рассчитан приведенный чистый социально-экономический эффект, то есть социально-экономический выигрыш за вычетом затрат, и показатель чистого бюджетного эффекта. В данном случае нужно быть готовыми к тому, что чистый бюджетный эффект окажется отрицательным: бюджетные расходы не окупятся за счет генерируемого программой прироста бюджетных доходов и экономии на пособиях по безработице, хотя для целевой группы эффект будет значительным.

#### **Методические материалы по теме 6**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)  
Контроллинг персонала на предприятиях РХК.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 6: [2, 4, 7].*

## **2 Методические указания для подготовки к практическим работам**

### **Тема 1. Рыбопромышленный комплекс и его структурные элементы**

**Форма занятий** - практическое занятие

**Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 1**

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Понятие о рыбном хозяйстве и рыбопромышленном комплексе.
2. Основные этапы развития рыбного хозяйства.
3. Значение продукции рыбного хозяйства. Место рыбного хозяйства в экономике России.

#### **Методические материалы по теме 1**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)

Контроллинг персонала на предприятиях РХК

*Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 1: [3, 5, 7, 8, 10].*

### **Тема 2. Роль контроллинга в системе управления предприятием РХК**

**Форма занятий** - практическое занятие

**Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 2**

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Сущность, задачи и функции контроллинга.
2. Причины возникновения контроллинга.
3. Роль контроллинга в системе управления предприятием.
4. Взаимосвязь контроллинга с другими функциями управления предприятием.
5. Контроллинг как механизм саморегулирования, обеспечивающий обратную связь в системе управления.
6. Элементы системы контроля.

7. Основные концепции контроллинга персонала.

## **Методические материалы по теме 2**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)

Контроллинг персонала на предприятиях РХК.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2: [2, 4, 7].*

## **Тема 3. Виды и структура контроллинга персонала на предприятиях РХК**

**Форма занятий** - практическое занятие

**Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 3**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Понятие и виды контроллинга персонала.
2. Функции контроллинга. Взаимосвязь контроллинга, аудита персонала и мониторинга в кадровой сфере. Основные объекты контроллинга.
3. Организационная модель кадрового контроллинга в системе управления персоналом.
4. Контроллинг затрат, контроллинг результатов, контроллинг эффективности.
5. Стратегический и оперативный контроллинг.
6. Связь контроллинга персонала с управленческим учетом и внутрифирменным планированием.
7. Структура контроллинга персонала: постановка целей и задач, планирование затрат на персонал, управленческий учет, сбор информации, контроль изменения показателей, выработка управленческого решения, анализ отклонения плановых и результативных показателей.
8. Контрольные критические точки (ККТ): понятие, требования к ККТ.
9. Организация процесса контроля персонала и его методы.

### **Методические материалы по теме 3**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)

Контроллинг персонала на предприятиях РХК.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 3: [2, 4, 7].*

### **Тема 4. Управленческий учет как основа контроллинга**

**Форма занятий** - практическое занятие

**Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 4**

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Управленческий учет и его отличие от финансового учета. Задачи управленческого учета.
2. Классификация методов учета затрат, используемых в контроллинге. Достоинства и недостатки различных методов управленческого учета. Оценка методов управленческого учета затрат для решения задач контроллинга.
3. Затраты на персонал как интегральный показатель, объединяющий расходы предприятия, понесенные на каждом этапе системы управления персоналом.
4. Международная стандартная классификация стоимости труда.
5. Структура затрат на персонал.
6. Классификация затрат на персонал по целям управления.
7. Показатели, используемы в управленческом учете для управления затратами.
8. Методы учета затрат.
9. Оценка затрат на персонал
10. Формирование источников выплат с использованием инструментов контроллинга.
11. Методы оптимизации затрат на персонал.

### **Типовые задачи:**

**Задача 1.** На предприятии запланировано увеличение объема производства за год на 10%. Через полгода после установления плана выявлено, что объем вырос на 4%. Насколько нужно увеличить численность основных рабочих для выполнения плана, если одновременно увеличивается их производительность труда на 2%?

**Задача 2.** Плановый прирост объема производства 10%. За первый квартал объем производства вырос на 2%, за второй квартал — на 3%. Как должен вырасти объем производства во втором полугодии для выполнения плана?

**Задача 3.** На предприятии работает 400 рабочих и 100 служащих. Как должна измениться численность служащих, если планируется, что среднегодовая выработка одного работника вырастет на 2,5%, а выработка рабочих и их численность останутся без изменений?

**Задача 4.** На предприятии по плану должно быть 30 основных и 23 вспомогательных рабочих. Фактически работает 100 основных и 20 вспомогательных. Как выполнен план по структуре рабочих?

### **Методические материалы по теме 4**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)  
Контроллинг персонала на предприятиях РХК.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 4: [2, 4, 7].*

## **Тема 5. Бюджетирование как инструмент контроллинга персонала на предприятиях РХК**

**Форма занятий** - практическое занятие

**Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 5**

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Бюджет на содержание персонала, его виды и структура.
2. Центры планирования, центры финансовой ответственности и центры затрат.
3. Затраты на персонал как интегральный показатель.

4. Процесс бюджетирования затрат на персонал: основные подходы и этапы.

5. Методы бюджетирования в области управления персоналом.

6. Анализ исполнения бюджета.

7. Контроллинг затрат на персонал и его методика.

8. Пути оптимизации затрат на персонал.

#### **Типовые задачи:**

**Задача 1.** В компании "ПМ Стандарт", занимающейся разработкой систем электроснабжения, возникла необходимость провести профессиональное обучение для специалистов по проектированию, инженеров и логистов. Необходимо было понять, чему именно учить. Посоветовавшись с руководителями этих специалистов, генеральный директор и Директор по персоналу выявили то, с чем чаще всего возникают проблемы, и сформулировали тематику обучения. Для проектировщиков запланировали курс "Расчет таблицы селективности". Темы занятий для инженеров—"Программирование контроллеров", а для специалистов по логистике—"Управление перевозками" и "Управление складами". Продолжительность каждого курса – две недели. Приблизительные затраты на все, включая оплату преподавателей, – 300 000 руб.

**Задача 2.** В цехе имеется 250 единиц оборудования. В плановом году их количество увеличивается на 15%. Дежурный слесарь обслуживает 20 единиц. На плановый период норма обслуживания повышается на 10%. Завод работает в 2 смены. В плановом балансе рабочего времени невыходы рабочих по всем причинам составляют 12%. Определить плановую численность дежурных слесарей.

#### **Методические материалы по теме 5**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)  
Контроллинг персонала на предприятиях РХК.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 5: [2, 4, 7].*

**Тема 6. Методы принятия управленческих решений в контроллинге**

**Форма занятий - практическое занятие**

## **Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 6**

### **Вопросы для обсуждения**

1. Место оценки эффективности в общей модели принятия кадровых решений.
2. Экономические и социальные результаты кадровых решений.
3. Показатели экономической и социальной эффективности.
4. Объекты оценки: стратегическая направленность, функциональная направленность, характер договорных отношений с работниками.
5. Субъекты оценки: специалисты кадровой службы, линейные менеджеры, работники предприятия, независимые эксперты со стороны.
6. Принципы и компоненты оценки эффективности принимаемых кадровых решений.
7. Последовательность оценки: предварительная, промежуточная, заключительная.
8. Критерии оценки эффективности кадровых решений: комплексность, приоритетность, непрерывность, сравнимость показателей, надежность, справедливость, демократичность.
9. Объективные и субъективные критерии оценки эффективности кадровых решений.

### **Типовые задачи:**

**Задача 1.** Необходимо рассчитать затраты на тренинг на одного человека. Для этого уточните размер прямых и сопутствующих затрат. Напишите в столбик название затрат и на против каждого укажите сумму. Прямые затраты: ЗТ (затраты на консультанта, помогающего найти преподавателей, подобрать помещение) – 1000 условных ден. ед.; ЗП (зарплаты преподавателей) – 1000 условных ден. ед.; ЗУ (зарплаты участников) – 5700 условных ден. ед.; НР (общие накладные расходы) – 700 условных ден. ед. Сопутствующие затраты: АУ (аренда учебного помещения) – 50 условных ден. ед.; УМ (учебные материалы – флипчарты, тетради, ручки) – 1500 условных ден. ед.; РП (расходы на питание)

– 500 условных ден. ед.; РД (расходы на дорогу и проживание) – 2500 условных ден. ед. Определить стоимость обучения зависит также от формы занятий.

**Задача 2.** Определить величину недоданной продукции (ущерб) в результате нерациональных затрат рабочего времени на фирме при следующих условиях:

1. Целодневные простои составили – 260 чел.-дней,
2. Забастовки – 100 чел.- дней,
3. Неявки с разрешения администрации – 700 чел.-дней,
4. Внутрисменные простои – 300 чел.-дней,
5. Прогулы – 50 чел.-дней,
6. Дневная выработка продукции – 210 руб.

Сделать заключение об эффективности использования рабочего времени и его влиянии на увеличение выработки и объема выпускаемой продукции.

**Задача 3.** Рассчитать величину и структуру ущерба от текучести кадров по составляющим его видам на основании следующих данных:

1. Количество рабочих, уволившихся по собственному желанию — 125чел.
2. Количество рабочих, принятых взамен уволившимся — 120чел.
3. Средняя дневная выработка рабочих за отчетный период — 1850руб.
4. Среднегодовая выработка рабочего за отчетный период — 421000руб.
5. Как показали исследования, снижение производительности труда у рабочих перед увольнением по собственному желанию составляет в среднем —16%.
6. Среднее количество дней между подачей заявления и увольнением —21 рабочий день.
7. Среднее количество дней нахождения рабочего места после увольнения рабочего в качестве вакантного — 35дней.
8. Доля рабочих из числа принятых, сменивших профессию и нуждающихся в обучении — 40%.
9. Средняя продолжительность обучения — 50дней.
10. Среднее невыполнение норм выработки у рабочего в период обучения профессии — 28%.



12. Среднее невыполнение норм выработки у рабочих после обучения в процессе самостоятельной работы: в 1-й месяц — 12%; во 2-й месяц — 6%.

13. Среднее невыполнение норм у новых рабочих, уже имеющих специальную подготовку, в период адаптации: в 1-й месяц — 14%; во 2-й месяц — 8%; в 3-й месяц — 3%.

14. Затраты на рекламирование потребности в рабочей силе — 35000руб.

15. Доля уволенных по причинам текучести в общем числе уволившихся с предприятия рабочих — 70%.

16. Затраты: на прием рабочего — 220 руб.; на увольнение — 100 руб.

17. Средние затраты на обучение одного рабочего — 7500руб.

### **Методические материалы по теме 6**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)

Контроллинг персонала на предприятиях РХК.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 6: [2, 4, 7].*

### **3 Методические указания по выполнению контрольной работы**

В соответствии с учебным планом студенты заочной формы обучения выполняют контрольную работу по дисциплине "Контроллинг персонала на предприятиях РХК".

Контрольная работа является одним из видов контроля результатов освоения студентами дисциплины и способствует привитию навыков управленческого аудита персонала.

Контрольная работа включает раскрытие теоретических вопросов и решение задачи. Допуск к защите представленной студентом контрольной работы осуществляется оценкой "зачтено". Оценка "зачтено" выставляется, если все теоретические вопросы раскрыты в полном объеме, решена задача. В противном случае контрольная работа оценивается как "незачтено", и она возвращается на доработку. Защита контрольных работ студентами заочной формы обучения служит основанием для допуска к зачету.

Вариант контрольной работы определяется преподавателем произвольно.

#### **Задания по контрольной работе**

##### **Вариант № 1**

1. Анализ исполнения бюджета.
2. Контроллинг затрат на персонал и его методика.

Задача. В цехе имеется 250 единиц оборудования. В плановом году их количество увеличивается на 15%. Дежурный слесарь обслуживает 20 единиц. На плановый период норма обслуживания повышается на 10%. Завод работает в 2 смены. В плановом балансе рабочего времени невыходы рабочих по всем причинам составляют 12%. Определить плановую численность дежурных слесарей.

##### **Вариант № 2**

1. Бюджет на содержание персонала, его виды и структура.
2. Центры планирования, центры финансовой ответственности и центры затрат.

Задача. Необходимо рассчитать затраты на тренинг на одного человека. Для этого уточните размер прямых и сопутствующих затрат. Напишите в столбик название затрат и напротив каждого укажите сумму. Прямые затраты: ЗТ (затраты на консультанта, помогающего найти преподавателей, подобрать помещение) – 1000 условных ден. ед.; ЗП (зарплаты преподавателей) – 1000 условных ден. ед.; ЗУ (зарплаты участников) – 5700 условных ден. ед.; НР (общие накладные расходы) – 700 условных ден. ед. Сопутствующие затраты: АУ (аренда учебного помещения) – 50 условных ден. ед.; УМ (учебные материалы – флипчарты, тетради, ручки) – 1500 условных ден. ед.; РП (расходы на питание) – 500 условных ден. ед.; РД (расходы на дорогу и проживание) – 2500 условных ден. ед. Определить стоимость обучения зависит также от формы занятий.

### **Вариант № 3**

1. Международная стандартная классификация стоимости труда.
2. Структура затрат на персонал.

Задача. Определить величину недоданной продукции (ущерб) в результате нерациональных затрат рабочего времени на фирме при следующих условиях:

1. Целодневные простои составили- 260 чел.-дней,
2. Забастовки- 100 чел.-дней,
3. Неявки с разрешения администрации- 700 чел.-дней,
4. Внутрисменные простои- 300 чел.-дней,
5. Прогулы - 50 чел.-дней,
6. Дневная выработка продукции- 210 руб.

Сделать заключение об эффективности использования рабочего времени и его влиянии на увеличение выработки и объема выпускаемой продукции.

### **Вариант № 4**

1. Формирование источников выплат с использованием инструментов контроллинга.

2. Методы оптимизации затрат на персонал.

Задача. Данные годового отчета промышленного предприятия:

Показатель	Базисный год	Отчетный год
Валовая продукция в сопоставимых ценах, тыс. ден. ед.	3800,0	3890,0
Среднесписочная численность работающих, чел.	580	582
Удельный вес рабочих в общей численности промышленно-производственного персонала, %	82,4	82,0
Отработано рабочими:		
тыс. чел-дней	117,0	114,6
тыс. чел-часов	908,6	882,4

Определить динамику среднечасового, среднедневного, среднегодового уровня производительности труда. Решение представить в табличной форме.

### **Вариант № 5**

1. Субъекты оценки: специалисты кадровой службы, линейные менеджеры, работники предприятия, независимые эксперты со стороны.

2. Принципы и компоненты оценки эффективности принимаемых кадровых решений.

Задача. Строительная фирма имеет намерение существенно повысить производительность труда персонала и снизить валовые текущие расходы на производство продукции с целью значительного улучшения своего финансового состояния и повышения эффективности своей производственно-хозяйственной деятельности. По предварительным расчетам численность персонала фирмы должна сократиться с 72 до 60 человек, а годовой выпуск продукции на одного работника – вырасти с 6920 до 8000 ден. ед. Кроме того, текущие расходы на производство одной ден. ед. продукции должны быть сокращены с 84 до 78 коп. Рассчитать абсолютный и относительный прирост прибыли предприятия за счет повышения производительности труда и снижения валовых расходов на производство единицы продукции.

### **Вариант № 6**

1. Структура контроллинга персонала: постановка целей и задач, планирование затрат на персонал, управленческий учет, сбор информации, контроль изменения показателей, выработка управленческого решения, анализ отклонения плановых и результативных показателей.

2. Контрольные критические точки (ККТ): понятие, требования к ККТ.

Задача. Определить производительность труда, запланированный прирост производительности труда на предприятии, удельный вес прироста объема производимой продукции за счет роста производительности труда и планируемое соотношение между приростом производительности труда и средней заработной платы последующим данным:

Показатели	Значение
1. Объем товарной продукции, тыс. ден. ед.:	
а) отчет	56312
б) план	62800
2. Фонд оплаты труда по отчету, тыс. ден. ед.	11950
3. Норматив оплаты труда на 1 ден. ед. продукции по плану, коп.	19
4. Численность промышленно-производственного персонала (ППП), чел.:	
а) отчет	5224
б) план	5236

### Вариант № 7

1. Функции контроллинга. Взаимосвязь контроллинга, аудита персонала и мониторинга в кадровой сфере. Основные объекты контроллинга.

2. Организационная модель кадрового контроллинга в системе управления персоналом.

Задача. Дневная заработная плата – 120 ден. ед. Продолжительность рабочего дня – 8 часов. Определите, как изменится цена 1 часа труда, если: рабочий день увеличится до 10 часов, а повременная заработная плата – до 130 ден. ед. за день; интенсивность труда возрастет на 10%, а заработная плата – на 5%. Что такое "цена часа труда"?

### Вариант № 8

1. Контроллинг затрат, контроллинг результатов, контроллинг эффективности.

2. Стратегический и оперативный контроллинг.

Задача. Продолжительность рабочего дня – 8 часов, цена 1 часа труда – 48 ден. ед. Определите повременную заработную плату и ее изменение, если: цена рабочего часа понизилась до 45 ден. ед. при неизменном рабочем дне; продолжительность рабочего времени увеличится на 1 час при той же цене часа

труда. Какова зависимость между повременной заработной платой и ценой труда?

### Вариант № 9

1. Элементы системы контроля.
2. Основные концепции контроллинга персонала.

Задача. Продолжительность рабочего дня – 8 часов, повременная заработная плата – 520 ден. ед. Какой будет расценка за одно изделие при переводе рабочего на сдельную заработную плату, если норма выработки – 20 изделий? Почему сдельная заработная плата является превращенной формой повременной?

### Вариант № 10

1. Роль контроллинга в системе управления предприятием.
2. Взаимосвязь контроллинга с другими функциями управления предприятием.

Задача. Данные по предприятию:

Предприятие	Средняя списочная численность промышленно-производственного персонала, чел.		Фонд заработной платы промышленно-производственного персонала, тыс. ден. ед.	
	Предыдущий период	Отчетный период	Предыдущий период	Отчетный период
1	1555	1536	3156,7	3151,6
2	975	963	2030,0	2038,1

Определить динамику средней заработной платы отдельно по каждому предприятию; по объединению – индексы заработной платы переменного и постоянного состава, а также структурных изменений. Пояснить разницу рассчитанных показателей, определить их практическое значение.

### Вариант № 11

1. Связь контроллинга персонала с управленческим учетом и внутрифирменным планированием.
2. Организация процесса контроля персонала и его методы.

Задача. Работник-повременщик 3 разряда отработал за месяц 22 дня. Часовая тарифная ставка 1 разряда – 1,320 ден. ед., тарифный коэффициент 3 разряда – 1,2. Средняя продолжительность рабочего дня – 8 часов. За отсутствие простоев оборудования работнику выплачивается премия в размере 15% месячного тарифного заработка. Необходимо вычислить месячную заработную плату работника при повременно-премиальной системе оплаты труда.

### **Вариант № 12**

1. Классификация методов учета затрат, используемых в контроллинге. Достоинства и недостатки различных методов управленческого учета. Оценка методов управленческого учета затрат для решения задач контроллинга.

2. Затраты на персонал как интегральный показатель, объединяющий расходы предприятия, понесенные на каждом этапе системы управления персоналом.

Задача. Определите, как изменится число занятых работников, интенсивность труда, средний заработок рабочего и расход предпринимателя на упаковку одного изделия, если произойдет замена старой системы организации труда на новую. Исходные данные приведены в таблице:

Данные об упаковочном производстве	Старая система	Новая система
Число рабочих, занятых упаковкой производимой продукции	50	30
Средняя интенсивность труда одного рабочего, шт.	20	48
Средний заработок одного рабочего, ден. ед.	200	300

### **Вариант № 13**

1. Центры планирования, центры финансовой ответственности и центры затрат.

2. Затраты на персонал как интегральный показатель.

Задача. Осуществить и рассчитать экономический эффект, получаемый в результате осуществления мероприятий по совершенствованию организационно-технического уровня производства на предприятии, занимающемся пошивом обуви.

Исходные данные:

1.Количествоизделийпоплану, тыс.пар	23,5
2.Норма времениизаготовкиизделия, часов	2,65
- до внедрения мероприятий	1,11
- после внедрения мероприятий	1,57
3.Норма расхода сырья на1пару изделия, дц <sup>2</sup>	
- до внедрения мероприятий	1,37
- после внедрения мероприятий	0,9
4.Цена1дц <sup>2</sup> , ден. ед.	232
5.Режим работы цеха:	8
- эффективный фонд времени на год, дней	
- продолжительность смены, часов	

### Вариант № 14

1. Методы бюджетирования в области управления персоналом.
2. Анализ исполнения бюджета.

Задача. Обработать результаты наблюдений, рассчитать потери времени, проиндексировать, сгруппировать одноименные, составить баланс рабочего времени. Определить  $K_{пот}$ ,  $K_{птд}$ ,  $K_{исп}$ .

Лист наблюдений:

№ п/п	Наименование затрат времени	Текущее время, час., мин.
1	Пришел на рабочее место	7.01
2	Получил задание, инструктаж	7.04
3	Раскладывает инструмент	7.10
4	Налаживает инструмент	7.12
5	Обтачивает деталь №1	8.30
6	Ожидает доставку заготовок	8.45
7	Обтачивает деталь №2	10.00
8	Уходит по личной надобности	10.05
9	Обтачивает деталь №3	11.00
Обеденный перерыв с 11 до 12 часов		
10	Опоздал с обеденного перерыва	12.10
11	Обтачивает деталь №3	12.30
12	Ожидает доставки заготовок	13.02
13	Обтачивает деталь №4	14.20
14	Отдыхает	14.31
15	Обтачивает деталь №5	15.40
16	Отключение напряжения	15.55
17	Убирает рабочее место	15.57
18	Сдает работу мастеру	16.00



## Вариант № 15

1. Экономические и социальные результаты кадровых решений.

2. Показатели экономической и социальной эффективности. Качественные и количественные показатели. Текущие и перспективные результаты. Прямые потери и упущенная выгода как результат отсутствия необходимых кадровых решений.

Задача. Данные годового отчета промышленного предприятия:

Показатель	Базисный год	Отчетный год
Валовая продукция в сопоставимых ценах, тыс. ден. ед.	3800,0	3890,0
Среднесписочная численность работающих, чел.	580	582
Удельный вес рабочих в общей численности промышленно-производственного персонала, %	82,4	82,0
Отработано рабочими:		
тыс. чел.- дней	117,0	114,6
тыс. чел.- часов	908,6	882,4

Определить динамику среднечасового, среднедневного, среднегодового уровня производительности труда. Показать взаимосвязь исчисленных показателей. Определить по схеме обособленных и взаимосвязанных факторных индексов влияние изменения среднечасовой выработки, средней продолжительности рабочего дня и средней продолжительности рабочего года (среднего числа дней фактической работы на одного списочного рабочего за год) на изменение среднегодовой выработки рабочего (в процентах и рублях). Решение представить в табличной форме.

#### 4 Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета с оценкой. К зачету с оценкой допускаются студенты:

- положительно аттестованные по результатам освоения дисциплины;
- получившие положительную оценку по результатам практических занятий;
- защитившие контрольную работу (для студентов заочной формы обучения).

Оценка на зачете по дисциплине зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины (наличия и сущности ошибок, допущенных студентом при ответе).

При оценке знаний на экзамене учитывается:

- уровень сформированности компетенций;
- уровень усвоения теоретических положений дисциплины, правильность формулировки основных понятий и закономерностей;
- логика, структура и грамотность изложения вопроса;
- умение связать теорию с практикой.

Для получения оценки "отлично" студент должен:

- продемонстрировать глубокое и прочное усвоение знаний программного материала;
- исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно изложить теоретический материал;
- уметь правильно решить задачу, сделать грамотные обобщения и выводы по результатам ее решения.

Для получения оценки "хорошо" студент должен:

- продемонстрировать достаточно полное знание программного материала;
- продемонстрировать знание основных теоретических понятий;
- достаточно последовательно, грамотно и логически стройно излагать материал;

-уметь решить задачу с небольшим количеством несущественных ошибок, сделать достаточно обоснованные выводы.

Для получения оценки "удовлетворительно" студент должен:

-продемонстрировать общее знание изучаемого материала;

-показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины;

-уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса;

-уметь решить задачу с небольшим количеством несущественных ошибок без необходимых обобщений и выводов.

Оценка "неудовлетворительно" ставится в случае:

-отсутствия знания значительной части программного материала;

-отсутствия понятийного аппарата по изучаемой дисциплине;

-наличия существенных ошибок при решении задачи.

### **Контрольные вопросы по дисциплине**

1. Сущность, задачи и функции контроллинга. Причины возникновения контроллинга.

2. Элементы системы контроля.

3. Основные концепции контроллинга персонала.

4. Понятие и виды контроллинга персонала.

5. Функции контроллинга. Основные объекты контроллинга.

6. Организационная модель кадрового контроллинга в системе управления персоналом.

7. Контроллинг затрат, контроллинг результатов, контроллинг эффективности.

8. Стратегический и оперативный контроллинг.

9. Структура контроллинга персонала.

10. Контрольные критические точки (ККТ): понятие, требования к ККТ.

11. Организация процесса контроля персонала и его методы.

12. Оценка методов управленческого учета затрат для решения задач контроллинга.

13. Структура затрат на персонал. Классификация затрат на персонал по целям управления.
14. Показатели, используемы в управленческом учете для управления затратами. Методы учета затрат.
15. Оценка затрат на персонал. Методы оптимизации затрат на персонал.
16. Бюджет на содержание персонала, его виды и структура.
17. Центры планирования, центры финансовой ответственности и центры затрат. Затраты на персонал как интегральный показатель.
18. Процесс бюджетирования затрат на персонал: основные подходы и этапы.
19. Методы бюджетирования в области управления персоналом.
20. Анализ исполнения бюджета.
21. Контроллинг затрат на персонал и его методика. Пути оптимизации затрат на персонал.
22. Экономические и социальные результаты кадровых решений. Показатели экономической и социальной эффективности.
23. Принципы и компоненты оценки эффективности принимаемых кадровых решений.
24. Последовательность оценки: предварительная, промежуточная, заключительная.
25. Критерии оценки эффективности кадровых решений. Объективные и субъективные критерии оценки эффективности кадровых решений.

### **Типовые задачи**

**Задача 1.** За 22 рабочих дня прошлого месяца бригада из 8 человек произвела 564 детали вида А (норма трудоемкости изготовления 0,5 часа), 2118 деталей вида В (0,25 часа), вида С - 1400 шт. (0,2 часа), и 959 - D (?). Работали со стопроцентной производительностью. После этого бригаду покинули два работника. За следующую пятидневную рабочую неделю бригада произвела 140

деталей А, 508 деталей В и 355 деталей С. Определить: как изменилась производительность труда работников в эту неделю.

**Задача 2.** Бригадой за 21 рабочий день первого месяца были изготовлены: 2000 валов, при норме трудоемкости изготовления 0,25 человеко-часа; 1400 шестерен, при норме трудоемкости 0,45 ч-ч; 1500 крышек редуктора, при норме трудоемкости 0,3 ч-ч; 1000 кронштейнов, при норме трудоемкости 0,1 ч-ч. Во втором месяце была внедрена новая технология, позволяющая повысить производительность изготовления валов на 25%, и изготовления крышек редуктора на 20%. Таким образом, нормы трудоемкости изменились. Бригаду покинул один работник, но за 20 дней второго месяца было изготовлено: валов 2500; шестеренок 1000; крышек редуктора 2000; кронштейнов 1340. Определить: как изменилась производительность труда за второй месяц.

**Задача 3.** Годовой объем производства изделий - 500 тыс. шт., а трудоемкость изделия - 0,4 нормо-часа. Продолжительность рабочей смены - 8 ч при односменном режиме работы предприятия. Внутренне переменные потери времени по вине рабочих – 2%, а потери времени на регламентированный простой – 3%. Выполнение норм выработки - 104 %. Определить необходимую численность рабочих – сдельщиков.

**Задача 4.** В базовом году среднесписочная численность работников на предприятии составляла 710 человек. В этом году общее количество уволенных с работы на предприятии составляет 30 человек, в том числе по собственному желанию - 10 человек. На работу приняли 15 человек. Рассчитать коэффициенты движения кадров на предприятии.

**Задача 5.** Рассчитать показатели динамики производительности труда продавцов торгового предприятия в отчетном году по сравнению с предыдущим, в действительных и сопоставимых ценах по таким данным:

- товарооборот на одного продавца (тыс. руб.): предыдущий год-32,0; отчетный год – 45,5;
- индекс розничных цен отчетного года - 1,10;
- средний индекс трудоемкости товарооборота - 1,15

Сделать выводы.

**Задача 6.** В предыдущем году было произведено продукции на сумму 215 млн. руб. В следующем году ее выпуск планируется увеличить на 5%. Численность работающих в предыдущем году составила 250 человек, в плановом году ее предусмотрено сократить на 30 человек. Определить, какое повышение производительности труда запланировано на предприятии.

**Задача 7.** Проанализировать по производственному предприятию степень выполнения плана по фонду оплаты труда за год и рассчитать влияние на него изменения численности работников и средней заработной платы на основании данных таблицы:

Исходные данные для расчета степени выполнения плана по ФОТ

Показатели	План	Факт
Численность работников, чел.	25	30
Средняя заработная плата на одного работника в год, руб.	2350	2100

**Задача 8.** По данным таблицы провести анализ динамики производительности труда на предприятии и выяснить величину прироста товарной продукции объединения производственных предприятий за счет изменения производительности труда и численности работников (интенсивных и экстенсивных факторов).

Исходные данные для расчета динамики производительности труда

Показатели	Предыдущий год	Отчетный год
Товарная продукция, тыс. руб.	3560	3990
Численность работников, человек	87	92

## **5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине**

Основным принципом организации самостоятельной работы студентов является перевод на индивидуальную работу с переходом от формального пассивного выполнения определенных заданий к познавательной активности, с формированием собственного мнения, при решении поставленных проблемных вопросов и задач.

Самостоятельная работа включает воспроизводящие творческие процессы в деятельности студента и организована на следующих уровнях:

- реконструктивный уровень. Самостоятельные реконструктивные работы, в ходе которых происходит перестройка решений, составление плана, тезисов, аннотирование. На этом уровне могут изучаться первоисточники, выполняться рефераты. Цель этого вида работ – научить студентов основам самостоятельного планирования и организации собственного учебного труда;

- творческий, поисковый уровень. Самостоятельная творческая работа требует анализа проблемной ситуации, получения новой информации. Студент должен самостоятельно произвести выбор средств и методов решения. Цель данного вида работ – обучение основам творчества, перспективного планирования, в соответствии с логикой организации научного исследования.

Самостоятельная работа спланирована так, что по мере достижения более глубокого понимания предлагаемой информации и ее применения, студент должен время от времени возвращаться к теоретическим конструктам и практическому инструментарию, стараясь расширять свои знания, развивать умения навыки в области управленческого аудита персонала организации.

Целью самостоятельной работы является освоение бакалаврами фундаментальных знаний, опыта практической деятельности по профессии. Самостоятельная работа должна способствовать развитию ответственности и организованности, а также творческого подхода к решению нестандартных задач.

Самостоятельная работа студентов, как планируемая работа, выполняемая по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия в специально отведенное для этого аудиторное и внеаудиторное время, ориентирована на поэтапное закрепление теоретических знаний и практических навыков, полученных на лекционных и практических занятиях, и проводится с целью:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений студентов;

- углубление и расширение профессиональных знаний;

- формирования умений использовать специальную литературу и инструментарий;

- развития познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;

- формирование интереса к учебно-познавательной деятельности.



## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Аудит: учебник / под ред. В. И. Подольского. -3-е изд., перераб. и доп. - Москва: ЮНИТИ: Аудит: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 583 с.
2. Аудит и контроллинг персонала организации: учеб. пособие / под ред. П. Э. Шлендера. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - Москва: Вузовский учебник, 2012. – 261 с.
3. Аудит: учеб. / под ред. Р. П. Бульги. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 431 с.
4. Ковалев, С.В. Система контроллинга персонала промышленной организации: учеб. пособие / С.В. Ковалев. - Москва: КноРус, 2010. - 264 с.
5. Контроллинг и аудит персонала: учеб. пособие / под ред. А.А. Литвинюк. - Москва: КноРус, 2018. - 295 с.
6. Мезенцева, О.В. Экономический анализ в коммерческой деятельности: учеб. пособие / О.В. Мезенцева, А.В. Мезенцева. - Екатеринбург: Изд-во Уральского ун-та, 2014. - 233 с.
7. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для всех специальностей и направлений ИФЭМ / сост.: А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. - 2-е изд., испр., доп. – Калининград: КГТУ, 2017. - 22 с.
8. Миргородская, Т.В. Аудит: учеб. пособие / Т. В. Миргородская. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: КноРус, 2010. - 253 с.
9. Миргородская, Т.В. Аудит: учеб. пособие / Т.В Миргородская. - Москва: КноРус, 2017. - 308 с.
10. Романов, Е.А. Экономика рыбохозяйственного комплекса России: учеб.-метод. пособие/ Е.А. Романов.-2-е изд., доп. и перераб. -Москва: МИР, 2008 –336 с.
11. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера / П. В. Журавлев [и др.]. - Москва: Экзамен, 2000. - 576 с.

12. Управление персоналом: учеб. / под ред. А. Я. Кибанова, Л. В. Ивановской. - Москва: Экзамен, 2006. - 350 с.

13. Управление персоналом организации: учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. - Москва: ИНФРА-М, 2009. - 637 с.

14. Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие / под ред. А. Я. Кибанова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2008. - 364 с.

15. Управление персоналом: учеб. пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева, Д.Л. Михайлин, А.В. Беляк. - 3-е изд. - Москва: Изд.-торг. корпорация "Дашков и К°", 2016. - 280 с.

16. Управление персоналом: учеб. для вузов / Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин [и др.]. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 561 с.

Локальный электронный методический материал

Анжела Леонидовна Маркевич

КОНТРОЛЛИНГ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РХК

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 6,4 Печ. л. 5,7

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Калининградский государственный технический университет».  
236022, Калининград, Советский проспект, 1