

**Гульчак Ю. М.**  
студентка 5-го курсу факультету економіки та управління  
**Науковий керівник: Тоцька О. Л.**  
к. е. н., доцент кафедри менеджменту  
Східноєвропейського національного університету  
імені Лесі Українки, м. Луцьк

### **КОНТРОЛІНГ У СИСТЕМІ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ**

Трансформація соціального й економічного життя суспільства, викликана глобалізацією ринків, змінами структури промислового виробництва, зрушеннями в демографії потребує докорінних змін в характері й умовах управління підприємством.

Для досягнення конкурентної переваги вітчизняним підприємствам необхідне застосування передових технологій за участю людських ресурсів. Персонал є рушійною силою та найбільш важливим стратегічним ресурсом підприємства в досягненні й реалізації цілей. На сучасному етапі ринкових відносин для багатьох підприємств головною проблемою є розвиток персоналу. В Україні спостерігається дефіцит кваліфікованих кадрів, при тому, що рівень безробіття залишається високим. Тому головним завданням кадрової роботи підприємства має стати науково-обґрунтоване кадрове планування.

В умовах нестачі робочої сили кадрове планування на підприємстві необхідно розглядати як інтегруючу складову частину підприємницького планування, що вимагає системного та комплексного управління цим процесом на основі нових ефективних підходів, одним із яких є контролінг [6].

Контролінг у сфері кадрового планування – це ще один новий аспект використання контролінгу, який на сьогодні не достатньо висвітлений у науково-економічній літературі. Проте цей напрям, як і багато інших, є складовою частиною різних концепцій контролінгу, теоретичні основи яких розглянуті в працях Ю. Вебера [8], А. Дайле [2], Р. Манна, Е. Маєра [3], Д. Хана [7], С. Ананькіна, С. Данилочкіна, Н. Данилочкіної [1] й ін.

Контролінг, що розглядається як система координації різних аспектів управління бізнес-процесами в загальній системі управління підприємством, дозволяє використовувати його в різноманітних функціональних сферах, в тому числі й у кадровому плануванні.

На думку Д. Хана, сучасна мета контролінгу може перебувати в площині оптимізації результату з урахуванням гарантії ліквідності. У цій же концепції в якості головної виділяється завдання реалізації функцій інформаційного забезпечення, орієнтованих на результат планування, регулювання та моніторингу подій на підприємстві у взаємозв'язку з функціями інтегрування, організації й координування на базі системи показників виробничого та фінансового обліку [7].

Розвиток і вдосконалення сучасних концепцій контролінгу дозволяє активно пропагувати його впровадження в процес управління підприємством. Однак поки це вдається лише на теоретичному рівні, а практичне застосування обмежене використанням окремих інструментів контролінгу. Найбільш поширеним серед інструментів контролінгу є планування, до функції якого входить планування цілей, планування заходів, плануванням ресурсів, а також кадрове планування [4, с. 628].

На думку Ю. Вебера, контролінг у сфері кадрового планування є «системою внутрішньофірмового планування та контролю у сфері персоналу, котра допомагає перетворити стратегії в планові величини та конкретні заходи» [8, с. 210].

Здійснення функції планування в контролінгу забезпечується співвідношенням використання кількісних і якісних показників. Особлива складність у кадровому плануванні полягає в тому, що багато планових показників практично не піддаються кількісній оцінці, а тому наслідки зміни найважливіших факторів не можуть з точністю враховуватися в планах. Очевидно, що у сфері кадрового планування кількісний контролінг в основному спрямований на формування системи кількісних показників з планування та прогнозу чисельності персоналу, додаткової потреби в персоналі, а також витрат на його утримання.

Проте, як зазначає А. С. Панченко: «Незважаючи на те, що кількісний контролінг займає домінуючу роль, не можна забувати і про якісну сторону в сфері кадрового планування, спрямовану на розробку стратегічних програм використання персоналу з метою гарантії та довгострокового функціонування підприємства» [4, с. 241].

Кількісний і якісний контролінг у сфері кадрового планування реалізується за допомогою комплексу взаємопов'язаних заходів, об'єднаних в оперативному плані роботи з персоналом. Розробку цього плану в умовах функціонування служби контролінгу здійснює центр планування та розвитку кадрів [5, с. 241]. Процес розробки типового оперативного плану характеризується такими етапами.

1. Збір інформації про персонал і визначення цілей планування.
2. Планування потреби в персоналі.

3. Планування витрат на персонал підприємства.
4. Контроль результатів планування.

Тобто, оперативний план охоплює всі важливі ланки та процеси роботи з кадрами. При цьому провідне місце в ньому відводиться розробці планів потреби в кадрах і джерел її задоволення. Показники плану базуються на загальноприйнятих методах планування, таких як: балансовий метод, системний аналіз, моделювання, метод експертних оцінок, економіко-математичні методи тощо. Разом з тим, як показує практика, застосування цих методів поки є епізодичним і носить теоретичний характер. Практичне використання переліку зазначених методів вирішує система контролінгу, що дозволяє кожному підприємству розробляти свою модель кадрового планування.

Таким чином, застосування контролінгу у сфері кадрового планування сприятиме створенню інформаційної бази для аналізу потреби в кадрах, моніторингу професійно-кваліфікаційного рівня персоналу підприємства, оцінки його відповідності цілям підприємства та визначенні витрат на утримання персоналу.

**Список використаних джерел:**

1. Ананькина Е. А. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина; под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 279 с.
2. Дайле А. Практика контроллинга / А. Дайле; пер. с нем.; под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 336 с.
3. Манн Р. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью / Р. Манн, Э. Майер; пер. с нем. Ю. Г. Жуков; под ред. и предисл. В. Б. Ивашкевич. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 304 с.
4. Панченко А. С. Качественные и количественные характеристики контроллинга в сфере кадрового планирования / А. С. Панченко // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. – Спец. вип. : Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. –Т. 1, Ч. 2. – К. : КНЕУ, 2007. – С. 627–631.
5. Панченко А. С. Система контроллинга в сфере кадрового планирования / А. С. Панченко // Социально-экономические аспекты промышленной политики : сб. науч. тр. – Т. 3. – Донецк, 2006. – С. 239–241.
6. Почепцова Т. Инвестиции в человеческий фактор / Т. Почепцова // Эксперт, 2007. – № 9. – С. 29–33.
7. Хан Д. ПиК. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан; пер. с нем.; под ред. и с предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 765 с.
8. Weber J. Einführung in das Controlling / Weber J. – Stuttgart : Schaffer Poeschel, 1998. – 437 p.

**Данилюк Т.І.**

К.е.н., доцент Східноєвропейський національний  
Університет ім. Лесі Українки, м. Луцьк

**МЕТОДИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПРИ ПЕРЕХОДІ  
БУДІВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ НА АУТСОРСИНГ**

Аутсорсинг набуває швидкого розвитку у всьому світі. Згідно опитування, проведеного компанією «СВР», 2000 найбільших світових компаній дедалі більше застосовують аутсорсинг як довгострокове й економічно високоефективне рішення [5]. На світовому ринку