



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Кафедра инновационных технологий управления в государственной сфере  
и бизнесе**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(бакалаврская работа)  
по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»  
(квалификация – бакалавр)**

**На тему Контроллинг персонала в деятельности организации**

**Исполнитель Черный Павел Михайлович**

**Руководитель кандидат технических наук, доцент  
Шебукова Анна Сергеевна**

**«К защите допускаю»**

**И.а. заведующий кафедрой**

**кандидат экономических наук, доцент  
Семенова Юлия Евгеньевна**

**«05» июль 2024 г.**

**Санкт – Петербург  
2024**

## Содержание

|                                                                                                    | Стр. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Введение                                                                                           | 3    |
| 1 Теоретические аспекты контроллинга персонала                                                     | 5    |
| 1.1 Понятие и сущность контроллинга персонала. Цели и задачи контроллинга персонала                | 5    |
| 1.2 Инструменты и методы контроллинга персонала                                                    | 13   |
| 2 Анализ контроллинга персонала в деятельности МБУ «Злынковский районный МФЦ ПГ и МУ»              | 21   |
| 2.1 Общая характеристика МБУ «Злынковский районный МФЦ ПГ и МУ»                                    | 21   |
| 2.2 Анализ контроллинга персонала МБУ «Злынковский районный МФЦ ПГ и МУ»                           | 29   |
| 3 Проектные мероприятия по внедрению элементов контроллинга МБУ «Злынковский районный МФЦ ПГ и МУ» | 37   |
| 3.1 Обоснование необходимости внедрения системы контроллинга                                       | 37   |
| 3.2 Рекомендации по внедрению элементов контроллинга персонала в организации                       | 44   |
| Заключение                                                                                         | 53   |
| Список используемой литературы                                                                     | 55   |

## Введение

Согласно современной концепции «управления человеческими ресурсами», одним из важнейших ресурсов при стратегическом планировании в любой организации является персонал. На конкурентоспособность организации значительным образом влияют человеческие ресурсы. В современных условиях сотрудников необходимо рассматривать как ведущую силу, так как она влияет на эффективность функционирования организации в долгосрочной перспективе. Тема контроллинга персонала в организации довольно сложная и актуальная в настоящий момент, так как грамотное управление персоналом, ориентированное на выполнение стратегических целей и намеченных планов, является приоритетной целью функционирования организации.

Управлению персоналом необходим новый подход ввиду изменения общественной жизни, которое происходит по причине глобализации рынков, особенностей структуры промышленности, демографии трудовых ресурсов, трансформации структуры мест работы, организационных и технологических процессов. Это инновационный подход к управлению персоналом, который помогает повысить результативность работы. Контроллинг — это инструмент, который позволяет согласовать работу различных подсистем управления между собой и направить деятельность всей системы управления на выполнение поставленных целей. Он совмещает планирование, учёт, контроль, анализ экономических показателей и организацию информационных потоков.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию системы контроллинга персонала в организации. Достижение поставленной цели осуществлялось посредством решения следующих задач:

- изучение теоретических аспектов контроллинга персонала;
- проведение анализа контроллинга персонала в деятельности МБУ «Злынковский районный МФЦ ПГ и МУ»;

– разработка проектных мероприятий по внедрению элементов контроллинга МБУ «Злынковский районный МФЦ ПГ и МУ».

Центром нашего исследования является контроллинг персонала в организации. В качестве объекта исследования выступает Муниципальное бюджетное учреждение «Злынковский районный многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг» (далее – МБУ «Злынковский районный МФЦ ПГ и МУ») вместе с его кадровой службой и отделом. При работе были рассмотрены и проанализированы научные труды отечественных и зарубежных авторов, публикации журналах, справочную литературу, материалы научно-практических мероприятий и интернет-ресурсы, которые представляют собой методологию и методы исследования.

Для достижения цели исследования использовались системный и процессный подходы. Были задействованы методы экспертного опроса, сравнительного анализа, обобщения и аналогий в совокупности с методами экономико-математического и имитационного моделирования.

## 1 Теоретические аспекты контроллинга персонала

### 1.1 Понятие и сущность контроллинга персонала. Цели и задачи контроллинга персонала

Для обеспечения руководства компании информацией и аналитической поддержкой для принятия управленческих решений в современных условиях используют особый инструмент – контроллинг. Как считает С.Г. Фалько, контроллинг является функцией внутреннего консалтинга, который консультирует руководство субъекта экономики в управленческой области [12].

При сравнении с управленческим учетом между учеными ведутся дискуссии по поводу того, что именно представляет собой предмет исследования контроллинга. Однако в научном мире контроллинг, как правило, рассматривается как самостоятельная дисциплина.

Контроллинг осуществляет надзор за процессами и рассчитывает необходимые ресурсы для их функционирования, определяя, к чему необходимо прийти в итоге. Именно поэтому С. Г. Фалько и А. М. Карминский считают, что его можно классифицировать как научную дисциплину [10, 17]. Также Д. В. Эльяшев характеризует контроллинг как науку [16].

Контроллинг является центральным элементом организационной структуры, через ее призму он выполняет работу по координации соответствующих функций. Оценка обоснованности и эффективности управленческих решений взаимосвязана с ключевыми концепциями. Используя схожие методы, понятия «контроллинг» и «контроль» не являются синонимами, несмотря на схожесть по смыслу и использование схожих методов. В современной экономике именно направленность на прошлое отличает контроль от контроллинга, который ориентирован на будущее.

Контроллинг отличается от контроля тем, что он ставит перед собой иную цель. При этом методы, которыми они достигают этих целей, могут пересекаться. Основными задачами контроля при этом будут оставаться координация действий

организации и анализ поступающей в нее информации. Реализуя данные задачи, организация обеспечивает себя уверенностью при принятии важных решений, которые способствуют улучшению работы, что является первостепенной задачей в контроле.

Контроллинг осуществляет управление целой системой процессов организации. Также он обеспечивает организацию необходимой информационной базой и инструментами, с помощью которых она способна эффективно осуществлять свою деятельность. Эти особенности и отличают понятие контроллинга от контроля, который является лишь частью этой системы, представляя из себя отдельный процесс.

Контроллинг также представляет собой необходимый элемент в нынешних условиях управления организацией, с помощью которого можно объективно оценить уровень развития организации в сравнении с общей ситуацией в стране. Поэтому контроллинг и контроль остаются наиболее эффективными инструментами при достижении целей организации, так как они имеют общие черты (рисунок 1).

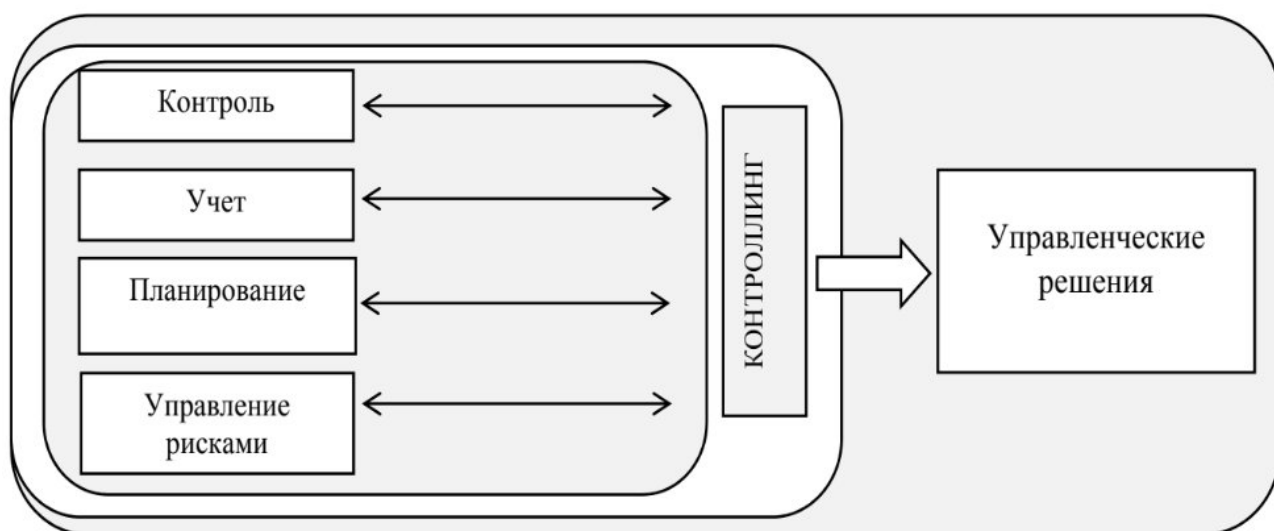


Рисунок 1 – Взаимосвязь контроллинга с элементами управления

Внутренний контроль отличается от остальных инструментов наличием оценки результатов их использования, в то время как они сами являются

факторами, обеспечивающими эти результаты. Эти инструменты создают результаты для внутреннего использования, при этом внутренний контроль также может предоставлять информацию для заинтересованных в нем сторон.

Согласно научным моделям и оптимизации, контроллинг предлагает работать в динамичной и изменчивой среде, реализуя превентивные принципы управления, а также адаптацию к ней [13]. Д.В. Круглов в своих работах указывает на то, что контроллинг представляет из себя систему помощи руководства на рынке через единую информационно-аналитическую систему [11]. Для осуществления текущей деятельности организации, а также прогнозирования результатов в будущем, контроллинг включает в себя важный аспект, который описывает конкретные функциональные перспективы, а также модель поведения персонала [6]. Контроллинг имеет экономическую составляющую, с помощью которой менеджер способен более детально анализировать информацию по финансовым показателям организации и тем самым вырабатывать алгоритм действий по их улучшению. Это получается при анализе разного рода возможностей реализации ресурсов и долговременного роста. Исходя из этого создается устойчивое финансовое положение и курс на положительную динамику развития предприятия [13].

В этом контексте контроллинг играет роль методологического руководства, обеспечивая информацией и координируя действия.

Исследователи, изучая данную область, выделяют различные интерпретации контроллинга, среди которых можно выделить контроллинг денежных потоков организации, кадровый контроллинг и контроллинг продвижения организации на рынке услуг. Например, контроллинг может пониматься как инструмент для контроля финансовых показателей организации, при котором происходит тщательное отслеживание всего цикла оборота денежных средств, а также лиц взаимодействующих с ними как в коротком промежутке времени, так и в долгосрочной перспективе [15]. При всем этом контроллинг затрагивает и другие отрасли, например, медицина, туризм и

машиностроение. Это все говорит нам о том, что контроллинг является универсальным инструментом и может быть применен во многих направлениях [18].

Контроллинг персонала ставит перед собой задачи по оптимизации трудовых ресурсов и повышению эффективности их работы для достижения целей организации. Однако контроллинг еще только начинает внедряться во многие организации. И по причине того, что этот инструмент управления является новым, он встречает сопротивление со стороны сотрудников, так как они часто не понимают необходимость его внедрения. Поэтому при включении контроллинга в деятельность организации разрабатываются необходимые мероприятия, чтобы объяснить и доказать персоналу, что данные реформы управленческой системы организации будут выгодны обеим сторонам.

В современной организации существует иерархическая система постановки целей для эффективной коммуникации и функционирования отдельных ее элементов. Эта система представляет собой согласованное функционирование между всеми сотрудниками в подразделениях при реализации проектов, а также при осуществлении операционной деятельности согласно поставленным в организации целям и достижения их при помощи установленных методов. Постановка целей как процесс представлена на рисунке 2. Для того чтобы все цели были конкретными, измеримыми, согласованными с другими целями, достижимыми и имели определённый срок выполнения, обязательно используется принцип SMART [6].



Рисунок 2 – Процесс установления целей

Ранжирование главных и второстепенных целей осуществляется в системе целей контроллинга. Основные цели в качестве примера представлены в таблице 1. Для того чтобы достигать цели было проще, используют метод детализации. Он позволяет разбить большую работу на маленькие последовательные этапы, по которым проще дойти до нужного результата. При этом данный подход можно применять много раз.

Стратегия работы с персоналом, которая включает в себя принципы, методы и инструменты для выполнения целей по развитию и укреплению кадрового потенциала представляет собой кадровую политику организации, которая направлена на формирование высококвалифицированной команды, способной адаптироваться к изменениям на рынке и реализовывать стратегию развития организации [11].

Таблица 1 – Цели контроллинга персонала

| Основные цели:                                                                | Вспомогательные цели:                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Поддержка принятия решений для достижения целей управления предприятием;      | Обеспечение информацией и формирование информационных систем;                        |
| Поддержка УП для достижения целей в сфере экономики персонала;                | Совершенствование кадровых служб, интеграция их в систему управления предприятием;   |
| Обеспечение и повышение экономической эффективности деятельности предприятия; | Формирование и поддержка системы планирования, контроля и управления;                |
| Достижение запланированных показателей в сфере УП.                            | Своевременное предоставление информации лицам, принимающим решения в трудовой сфере. |

В контроллинге создается детальный план выполнения определенных действий, с помощью которых организация обеспечивает себе успешное

достижение поставленных целей, например в кадровой политике. В организации система планирования подразделяется на три уровня: концептуальный, стратегический и тактический (оперативный) (рисунок 3) [13].

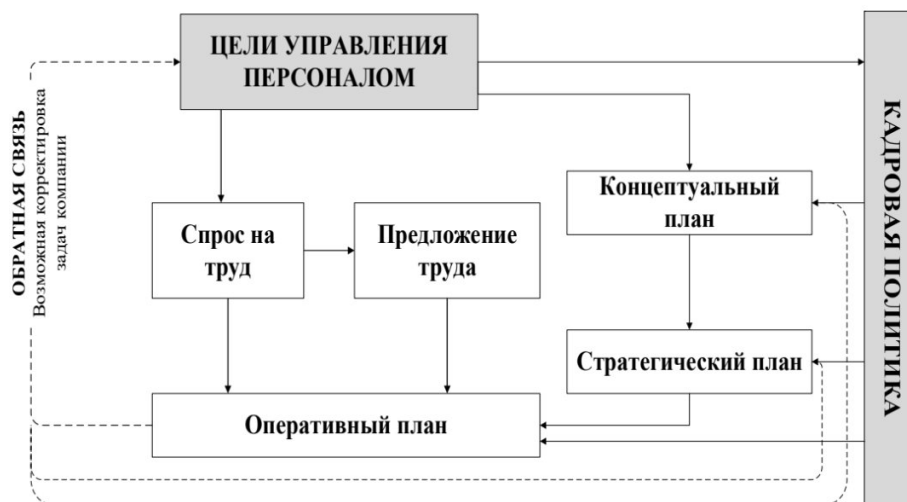


Рисунок 3 – Система планирования персонала на предприятии

При управлении кадрами контроллинг подразумевает систему, которая функционирует внутри компании и обеспечивает успешное прогнозирование трудовых показателей и обеспечение их выполнения. Руководитель и его команда действуют согласно ранее утвержденным этапам и способам их достижения, а также получают постоянную обратную связь от лиц, которые закреплены как ответственные за их реализацию. В случае отклонения от плана руководство сразу же принимает необходимые меры по их устранению. Все эти действия призваны повысить показатели эффективности функционирования организации.

Как было сказано ранее, контроллинг широкое понятие и поэтому он включает в себя довольно много функций:

1. Создание общей базы, в которой содержится вся информация о трудовых ресурсах организации. В нее включены отчеты, рейтинг, временные показатели каждого работника и др. Также ведется контроль обучения сотрудников посредством разработанной платформы обучения. На основе всех

вышеперечисленных показателей ведется калькуляция расходов на персонал и принимаются меры по их оптимизации.

2. Осуществляется планирование трудовых ресурсов. Руководство организации заинтересовано в эффективной работе каждого сотрудника. Поэтому в случае нехватки или избытка персонала руководство планирует соответствующие действия по найму либо сокращению работников.

3. Разработка мероприятий по устранению отклонений. Например, при контроллинге персонала рассчитываются расходы на обучение новых кадров или переобучение действующих сотрудников. Но не всегда плановые расходы соответствуют реальным. В этом случае финансовый отдел дает обратную связь руководству организации, и оно в свою очередь должно предпринять необходимые меры по стабилизации ситуации.

4. Также само руководство непрерывно анализирует множество показателей. В случае их выполнения или незначительного отклонения от запланированного значения организация не предпринимает мер по пересмотру деятельности персонала, так как успешное выполнение плана сигнализирует о правильно выбранной реализуемой системе контроллинга.

При создании службы контроллинга персонала, ей присваиваются следующие задачи:

- Предоставлять руководству всю необходимую информацию по работе организации, объединять эту информацию в едином пространстве и обеспечивать эффективную коммуникацию между руководством и службами организации;

- Осуществлять постоянную оценку деятельности персонала и формировать отчеты за утвержденные периоды. Руководство проводит анализ, дает обратную связь по результатам деятельности и предпринимает соответствующие действия в случае необходимости.

- Оценивает обеспеченность организации кадрами. Если прослеживается кадровый дефицит и персонал испытывает повышенную

загруженность, то принимается решение по набору персонала и вносятся соответствующие расходы в финансовый план. В случае, когда в организации прослеживается профицит кадров, руководство планирует сокращение сотрудников или перераспределение в другие филиалы.

Процесс контроллинга персонала представляет собой набор множества задач, которые отражают полный цикл элементов сопровождения сотрудника в организации. Контроллинг персонала решает как текущие, так и долгосрочные задачи по реализации стратегии организации, в то время как оперативный контроллинг персонала осуществляет тактические действия, направленные на достижение стратегических целей. В процессе контроллинга производится отслеживание потерь по показателю рабочего времени. При оценке по количественному показателю в организации задается коэффициент, который отражает эффективность работы персонала. Очень часто компании и организации используют метод под названием бенчмаркинг. В случае оценки по качественным показателям в организации проводится аудит, по результатам которого аудитор дает оценку показателям сотрудников. В список оцениваемых навыков могут входить: трудовая дисциплина, коммуникативные навыки, профессиональные знания и др.

Организации внедряют службу контроллинга с целью решения определенных проблем, которые вызваны отсутствием данного инструмента, поэтому в организации контроллинга может быть разной:

- как часть централизованной службы контроллинга, в которой может прослеживаться недостаточное внимание к показателям деятельности, которые помогают измерить степень достижения целей или оптимальности процесса, из-за ориентации на финансовые показатели организации;
- как штабная структура, при которой сотрудники подчинены только одному руководителю, который занимается исключительно разработкой решений, не принимая участия в их исполнении, что ведет к отсутствию ясности в определении ответственности за выполнение поручений.

– как часть отдела персонала с равным статусом, в которой четко определен уровень полномочий каждого звена, в зависимости от положения в этой системе. В этом случае возможен риск, при котором контроллинг может утратить свою основополагающую задачу по обеспечению непрерывной обратной связи между руководством и сотрудниками;

– как центральная структура, главной в которой является руководитель организации. Он должен обеспечить свободное функционирование системы контроллинга, предупреждая ее ограничение исключительно целями по достижению финансовых либо управленческих показателей, при котором происходит выделение только одной точки управления, на которой сосредоточен весь контроль, и происходит выполнение процессов по четкой инструкции без понимания конечного результата.

## 1.2 Инструменты и методы контроллинга персонала

Процесс разработки документации для регламентирования деятельности персонала организации, создание методологии оценивания результатов сотрудников, детализирование сроков выполнения конкретных задач требует создания системы, которая будет объединять в себе все эти элементы и обеспечить их согласованность. Также в ней предусмотрены мероприятия по обеспечению возможности карьерного роста каждого сотрудника, которые включают в себя непрерывное обучение сотрудника, оценку его профессиональных компетенций и систему вознаграждения за выполнение плана и общую эффективность работы по результатам кадрового аудита [11]. В долгосрочной перспективе эта система реализует стратегии организации посредством формирования коллектива, который соответствует ожиданиям руководства. Он обеспечивает достижение стратегических целей благодаря своей сплоченности и профессионализму, сформированному благодаря непревзойденной работе менеджера персонала [23].

Отмечается, что большую часть времени следует уделять оперативному планированию по сравнению с концептуальным и стратегическим (рисунок 4).



Рисунок 4 – Соотношение планирования на предприятии:

а) – верное; б) неверное

Необходимым инструментом для эффективной реализации кадровой политики организации служит метод бюджетирования. Он предполагает анализ финансовых потоков организации, по результатам которого разрабатывается план действий. С помощью данного инструмента организация способна найти и устранить проблему перерасхода финансовых средств на персонал, а также повысить общую эффективность кадров с помощью:

- разработки и реализации мероприятий по корректировке целей кадровой политики организации и способов их реализации;
- управления рисками, которое включает процесс их выявления и минимизацию воздействия на процессы в организации;
- отслеживания эффективности использования трудовых ресурсов;
- обеспечения готовности к непредвиденным ситуациям на рынке труда и разработки соответствующего плана действий [7].

На рисунке 5 изображены шаги планирования бюджета:

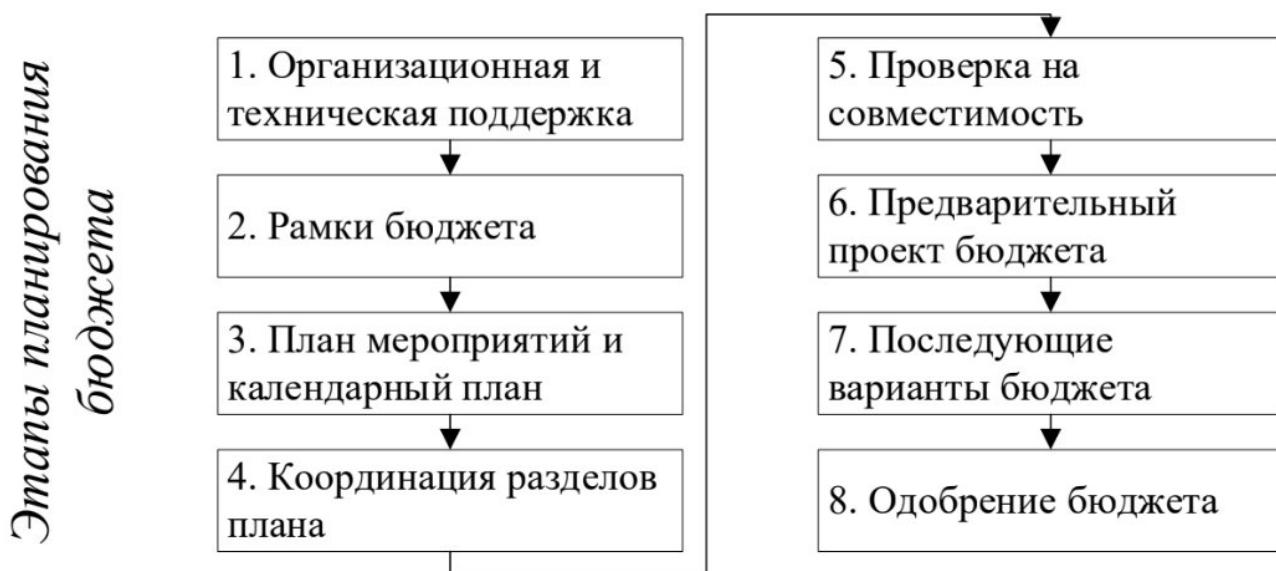


Рисунок 5 – Этапы планирования бюджета

В ходе выполнения планов по управлению персоналом служба кадрового контроллинга проводит анализ, в ходе которого рассматриваются различные аспекты изменения показателей, такие как абсолютный и относительный рост, индексы и величина одного процента увеличения. Также проводится факторный анализ, который направлен на выявление влияния отдельных факторов на изучаемые показатели. Для этого применяются индексный метод и метод цепных подстановок. Для анализа затрат используется метод функционально-стоимостного анализа.

Контроллинг персонала также проводит анализ внешней и внутренней среды с целью выявления причин отклонений от плана. Данный подход часто применяется для выявления проблем на предприятии как в текущем, так и в будущем (рисунок 6).

После выявления причин отклонений, служба контроллинга разрабатывает управленческие решения для их устранения, используя, в том числе, матрицу «срочность – важность» (рисунок 7).

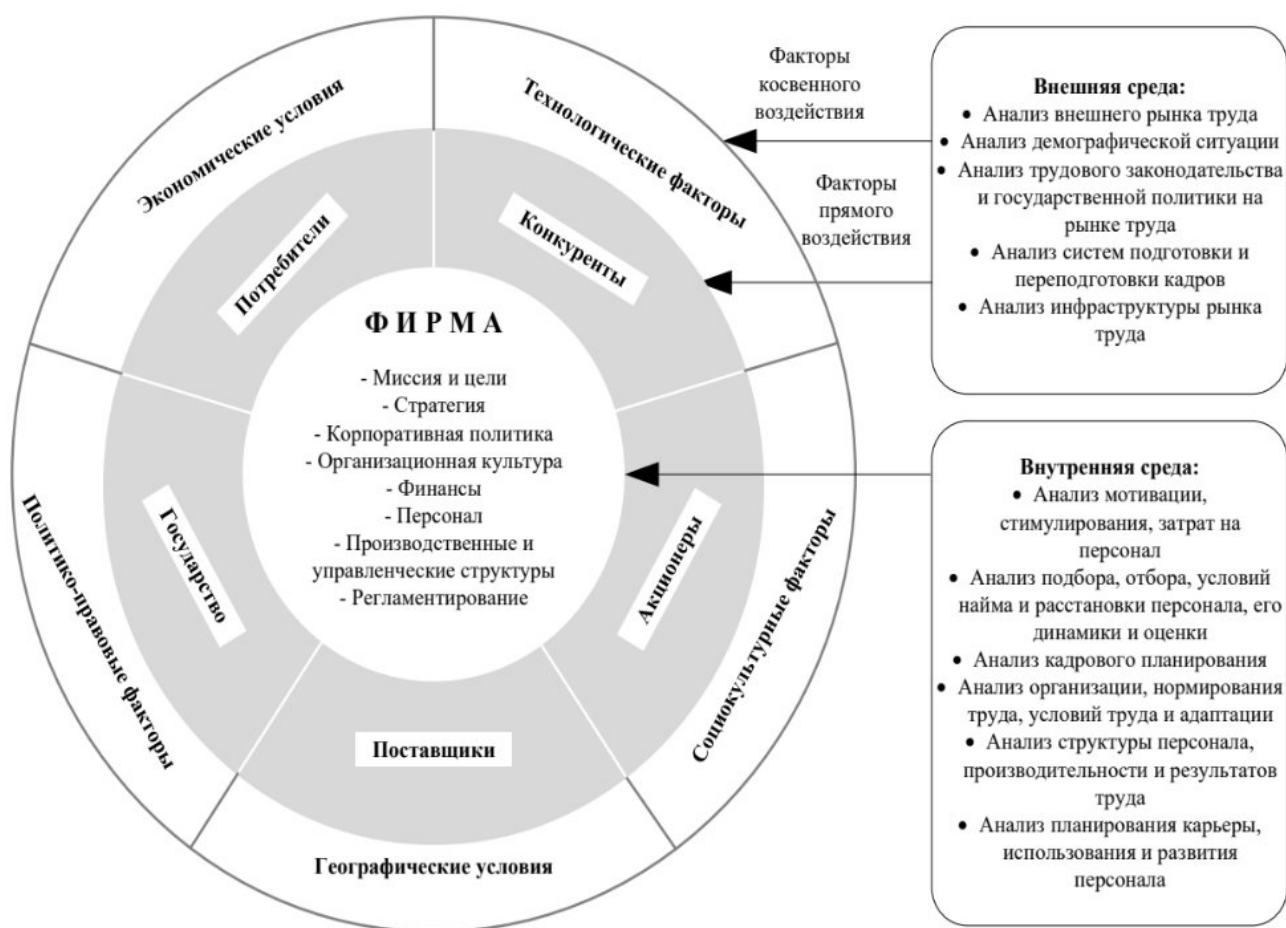


Рисунок 6 – Анализ внешней и внутренней среды организации

| Матрица «срочность - важность» |                           |
|--------------------------------|---------------------------|
| Важные и срочные дела          | Важные, но несрочные дела |
| Срочные, но неважные дела      | Несрочные и неважные дела |

Рисунок 7 – Матрица принятия решений «срочность – важность»

Метод анализа иерархий предполагает разбиение проблемы на составные части и оценку каждой альтернативы (рисунок 8).



Рисунок 8 – Аудит персонала

Для детальной оценки работы, выявления ее слабых сторон и грамотной мотивации персонала организация использует метод системы сбалансированных показателей и системы ключевых показателей эффективности KPI. Системой сбалансированных показателей (ССП) называют инструмент стратегического управления, который обеспечивает достижение финансовых показателей, показателей работы с клиентами и показателей реализации кадровой политики организации. Чтобы изменить эффективность реализации конкретных задач в цифрах или процентах, организация задает и отслеживает ключевые показатели.

Ключевые показатели эффективности (KPI) представляют собой набор метрик, используемых для оценки работы структурного элемента организации для реализации целей этой же организации в долгосрочной и краткосрочной перспективе. При использовании системы ключевых показателей организация определяет для себя несколько четких факторов, которые по умолчанию четко определены по всей иерархии в организации [13].

На рисунке 9 показан один из способов представления системы сбалансированных показателей (ССП).



Рисунок 9 – Схема ССП для оценки эффективности контроллинга персонала

При контроле персонала, а также анализе эффективности его работы руководство организации применяют метод анализа сбалансированных показателей (рисунок 10).



Рисунок 10 – Кадровый контроль

Контроль персонала – это мероприятия, осуществляемые организацией с целью повышения эффективности работы персонала, которые оцениваются посредством оценки отклонения запланированных показателей от реальных. По результатам этой оценки руководство утверждает дальнейший план действий и дает своим сотрудникам обратную связь. Целью данных мероприятий является обеспечение понимания персоналом способов и методов достижения запланированных результатов, а также их корректировки в случае обнаружения ошибочных действий [7].

На рисунке 11 изображены основные аспекты управления персоналом. Для контроля также используется отчетность, которая составляется на регулярной основе (ежемесячно, ежеквартально, полугодовое, ежегодно) и предоставляется руководству по запросу.



Рисунок 11 – Перечень сведений о персонале, отражающихся в информационной системе

Контроллинг персонала реализуется особым системным подходом в

В рамках исследования была разработана собственная модель контроллинга персонала на промышленном предприятии, представленная в виде пирамиды на рисунке 12:



## 2 Анализ контроллинга персонала в деятельности МБУ «Злынковский районный МФЦ ПГ и МУ»

### 2.1 Общая характеристика МБУ «Злынковский районный МФЦ ПГ и МУ»

Администрация Злынковского района обладает полномочиями по управлению бюджетным учреждением МБУ «Злынковский районный МФЦ ПГ и МУ», которое предназначено для реализации функций местного самоуправления в сфере социального обеспечения, согласно законодательству Российской Федерации. Имущество учреждения принадлежит Злынковскому району. Отдел имущественных отношений администрации района осуществляет полномочия собственника по переданному имуществу учреждения.

Название организации: муниципальное бюджетное учреждение «Злынковский районный многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг».

Местонахождение организации:

- адрес регистрации: 243600, Российская Федерация, Брянская область, г. Злынка, ул. Коммунальная, д. 15/3.
- почтовый адрес: 243600, Российская Федерация, Брянская область, г. Злынка, ул. Коммунальная, д. 15/3.

Основная задача МФЦ – предоставлять качественные государственные услуги гражданам страны, делая этот процесс максимально удобным, простым и оперативным.

Основные цели МФЦ заключаются в упрощении процедур получения гражданами и предприятиями государственных и муниципальных услуг, сокращении времени ожидания на оказание таких услуг, увеличении удобства для заявителей при получении государственной и муниципальной поддержки, а также в борьбе с коррупцией и устранении необходимости услуг посредников при получении государственной и муниципальной помощи. Задачи МФЦ

включают в себя организацию приема заявителей лично, а также сбор всех необходимых документов для принятия решений о предоставлении или отказе в предоставлении государственных и муниципальных услуг:

- сборка полного пакета бумаг;
- организация получения результатов государственных услуг из важных органов и передача уже готовых результатов заявителям.

Организация была основана в соответствии с распоряжением администрации Злынковского района от 08 декабря 2014 года № 324 «О создании муниципального бюджетного учреждения «Злынковский районный многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг».

Создателем Организации является Злынковский район. По поручению Злынковского района функции и права создателя выполняет администрация Злынковского района Брянской области в лице главы администрации Злынковского района (далее – Учредитель).

Организация является некоммерческим учреждением, созданным для обеспечения исполнения предусмотренных законами России полномочий местных органов управления в области социальной поддержки. Единственным исполнительным органом организации является ее руководитель – директор. Назначение и отстранение директора происходят по решению учредителя. Учредитель заключает, расторгает трудовой договор с руководителем и вносит в него изменения. Директор управляет текущей деятельностью организации в соответствии с законами и другими нормативно-правовыми актами России, Брянской области, муниципальными актами Злынковского района, уставом и трудовым договором. Директор несет ответственность перед учредителем за свою деятельность.

Собственностью Учреждения владеет Злынковский район. Управление имуществом осуществляется отделом имущественных отношений администрации Злынковского района (далее – отдел имущества).

Основными целями создания Учреждения являются:

- упрощение процессов оказания государственных и муниципальных услуг для граждан и юридических лиц через принцип «одного окна»;
- сокращение количества необходимых документов для получения государственных и муниципальных услуг.
- ускорение предоставления крупных общественно-значимых услуг со стороны государства и муниципалитета;
- улучшение уровня комфорта для физических и юридических лиц при использовании крупных общественно-значимых услуг со стороны государства и муниципалитета;
- борьба с коррупцией и искоренение промышленности посреднических услуг в процессе предоставления государственных и муниципальных услуг;
- увеличение удовлетворенности получателей государственных и муниципальных услуг их уровнем качества;
- повышение уровня информированности граждан и юридических лиц о форме, способах и условиях предоставления государственных и муниципальных услуг.
- внедрение современных методов взаимодействия с клиентами при предоставлении государственных и муниципальных услуг;
- улучшение сотрудничества между различными органами и структурами.

Цель работы Учреждения:

- обеспечение оперативного доступа к услугам для граждан и компаний через центральный офис Учреждения;
- предоставление консультаций и информационной поддержки по вопросам получения государственных и муниципальных услуг.

Реализация обмена информацией между государственными органами, исполнительными структурами, органами местного самоуправления, а также

учреждениями, участвующими в предоставлении широкодоступных общественно значимых услуг, является важной задачей. Финансирование деятельности учреждения поддерживается в соответствии с законами Российской Федерации, Брянской области и нормативными документами Злынковского района. Управление операциями, поступающими в учреждение, осуществляется в соответствии с законодательством России и региона.

Учреждение выполняет операции с поступающими ему, в соответствии с законодательством Российской Федерации, Брянской области, правовыми актами Злынковского района, средствами через лицевые счета, открываемые в соответствии с Бюджетным кодексом Российской Федерации в территориальных органах Федерального казначейства.

Владелец имущества Учреждения – Злынковский район не несет ответственности за обязательства Учреждения.

Учреждение выполняет свою деятельность в соответствии с назначением и целями, установленными федеральными законами, законодательными актами органов местного самоуправления Злынковского района и данной хартией.

Для достижения целей, предусмотренных уставом, Организация имеет право в соответствии с законодательством и уставом:

- заключать сделки с юридическими и физическими лицами;
- покупать или арендовать основные и оборотные средства за счет своих финансовых ресурсов;
- осуществлять внешнеэкономическую деятельность;
- обеспечивать себя материально-технически для своей работы;
- пользоваться прочими полномочиями.

Доходы, полученные от деятельности, принесшей прибыль, и приобретенное с их помощью имущество переходят в полное распоряжение Организации.

Злынковский район является владельцем имущества Учреждения. Учреждение имеет право на оперативное управление своим имуществом. В

соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, другими законами и иными правовыми актами, результаты, продукция и доходы от использования имущества, находящегося в оперативном управлении Учреждения, а также имущество, приобретенное Учреждением по договору или другими основаниями, передаются в оперативное управление Учреждения для приобретения права собственности:

- имущество, зафиксированное подразделением имущественных отношений администрации Злынковского района;

- имущество, приобретенное Учреждением с использованием средств из местного бюджета, которые были предусмотрены решением Злынковского районного Совета народных депутатов о бюджете, согласно действующему законодательству, а также доходы, полученные Учреждением от своей деятельности;

- средства из местного бюджета, предусмотренные Решением Злынковского районного Совета народных депутатов о бюджете в соответствии с действующим законодательством;

- доходы Учреждения, полученные в соответствии с законодательством Российской Федерации, Брянской области и правовыми актами Злынковского района.

- от доходной деятельности организации, упомянутой в данном уставе;

- от выполнения работ, оказания услуг, относящихся к основным видам деятельности организации, предусмотренных данным уставом, сверх установленного задания от муниципалитета, а также в случаях, определенных федеральными законами, в пределах задания от муниципалитета;

- прочие источники, не нарушающие законодательство Российской Федерации.

Организация предоставляет в установленном порядке информацию о своей деятельности в органы государственной статистики, налоговые органы, иные

органы и лицам в соответствии с законодательством и данным уставом, включая информацию в отдел имущественных отношений администрации Злынковского района – данные, необходимые для ведения реестра муниципального имущества Злынковского района.

Структура организации представлена в форме линейной, что считается оптимальным выбором для компаний с небольшим штатом. На вершине иерархии находится глава – генеральный директор, который координирует управленческие процессы. Такая организационная модель основана на передаче всех полномочий руководителям каждого подразделения. Все стратегические решения принимаются на высших уровнях иерархии и передаются вниз по цепочке (рисунок 13).

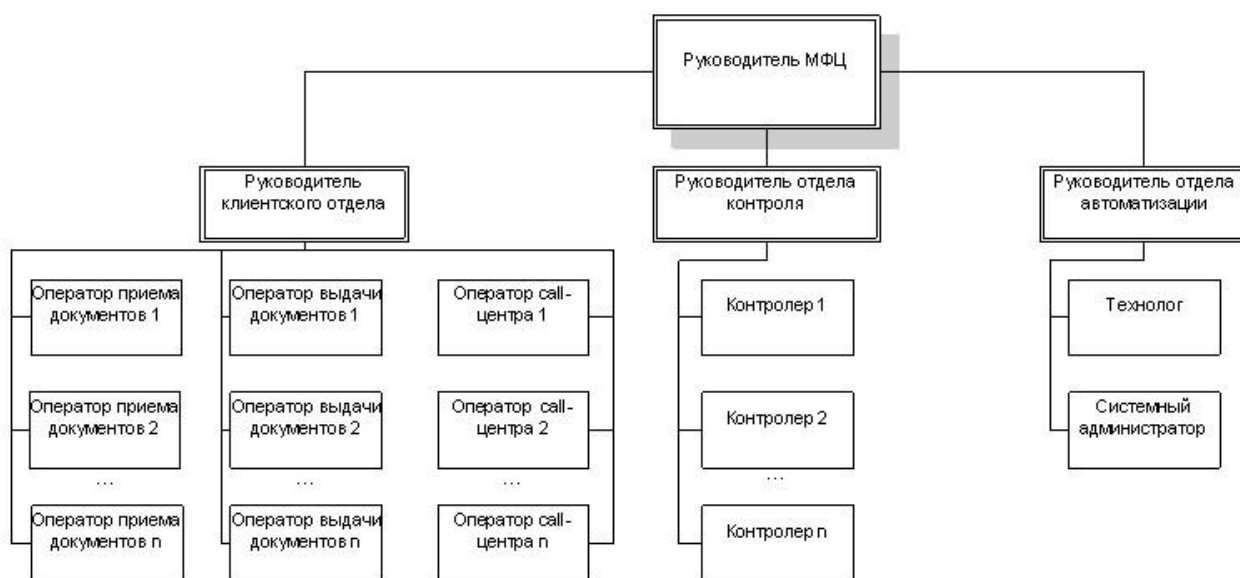


Рисунок 13 – Организационная структура МБУ «Злынковский районный МФЦ ПГ и МУ»

Обычно руководитель занимает должность квалифицированного специалиста, способного обеспечить устойчивый рост и развитие компании. Он осуществляет стратегию, обеспечивает эффективное управление и принимает оперативные решения в рамках своей компетенции.

Глава отдела обслуживания заботится о контроле над работой операторов. Гарантирует соблюдение стандартов обслуживания клиентов в центрах предоставления государственных и муниципальных услуг. Принимает запросы об услугах, выдает документы заявителям. Защищает интересы клиентов при взаимодействии с другими компаниями. Обеспечивает прием и обработку информации и документов из систем других организаций. Контролирует выполнение прав субъектов персональных данных в работе отдела. Гарантирует безопасность информации, включая сведения, являющиеся государственной тайной, и другие конфиденциальные данные, в том числе личные данные сотрудников отдела. Обеспечивает применение автоматизированных информационных систем, используемых МФЦ, и соблюдение установленных правил и технологий работы в них. Сообщает заявителям об условиях получения государственных и муниципальных услуг, а также о ходе предоставления услуг.

Экспертные меры принимаются для предотвращения и устранения конфликтных ситуаций в работе подразделения, выявления их причин и предложения профилактических мер по их предотвращению. Осуществляется организация делопроизводства в отделе, формирование и отправка корреспонденции, получение отчетности и другой информации через электронные и иные коммуникационные каналы. Проводится учет и контроль за своевременным явлением сотрудников на работу и уходом с работы, а также их нахождением на рабочих местах. Руководитель контрольного отдела осуществляет анализ и обобщение поступающих обращений граждан.

После проведения аналитического исследования он каждый месяц составляет доклад, включающий в себя данные о количестве полученных за отчетный период предложений, заявок и жалоб от граждан; обобщенную информацию о темах обращений и наиболее часто задаваемых вопросах; анализ причин возникновения ситуаций, которые вызвали жалобы (если таковые имеются); обобщение критических замечаний граждан по работе МФЦ,

предложения по ее улучшению (при наличии); общую характеристику мнения граждан о деятельности МФЦ и предоставляемых услугах.

Смотритель следит за подходом действий работников к внутренним стандартам качества; анализирует заполненность зала; распределяет свободных специалистов на работу; оперативно решает проблемы на месте без обращения к начальникам отделов.

Обязанности руководителя автоматизации включают:

- разработку и внедрение автоматизированных систем для управления процессами МФЦ;
- контроль за соблюдением правил, требований и технологий работы в автоматизированных информационных системах.

Гарантирование безопасности информации и создание отчётов о деятельности МФЦ для отчётного периода являются важными задачами. Технолог занимается созданием, обновлением и использованием структурированной кабельной системы и локальной сети, а также настройкой сетевого оборудования. Системный администратор устанавливает операционные системы и необходимое программное обеспечение на серверы и рабочие станции, поддерживает их работоспособность, осуществляет контроль за защитой от вирусов и СКЗИ, управляет доступом пользователей к ресурсам. Также администратор занимается устранением сбоев в сети, исправлением ошибок в программном обеспечении, обеспечивает защиту сети от вирусов и администрирует веб-сайт. Кроме того, он контролирует установку, настройку и обслуживание оборудования локальной сети специалистами.

## 2.2 Анализ контроллинга персонала МБУ «Злынковский районный МФЦ ПГ и МУ»

В МФЦ операторы осуществляют работу с обращениями, и именно от их деятельности зависит качество обслуживания. Поэтому необходимо проанализировать работу операторов в многофункциональном центре.

Основные направления кадровой политики организации включают:

- Подбор, оценка и использование персонала;
- Мотивация сотрудников;
- Социальная поддержка;
- Корпоративные коммуникации.

Цель кадровой политики заключается в повышении профессионализма и сохранении численности специалистов, необходимых для эффективной деятельности МФЦ. Ее задачей является формирование благоприятной атмосферы в коллективе и создание возможностей для профессионального роста.

Организация придерживается определенных способов улучшения кадровой политики, включая следующие меры:

- Повышение квалификации и образовательного уровня сотрудников МФЦ с целью соответствия требованиям их должностей;
- Увеличение уровня образования других сотрудников МФЦ для их личностного развития и профессионального роста;
- Проведение регулярной аттестации персонала.

Процесс подбора персонала осуществляется в четыре этапа:

1. Проведение собеседования специалистами учреждения, входящими в комиссию по отбору персонала. Комиссия оценивает каждый ответ кандидата и подсчитывает общее количество баллов (проходной балл – 3 из 4).

2. Обучение. Претенденты, успешно прошедшие интервью, приглашаются на обучение в Учебный центр, организованный на базе МФЦ. В течение трех недель они проходят курсы специализированных лекций,

участвуют в мастер-классах, изучают правила предоставления услуг и особенности работы многофункциональных центров.

3. Стажировка. После завершения обучения участники применяют новые теоретические знания на практике в процессе стажировки в действующих МФЦ. Под руководством опытных специалистов центров они отрабатывают методики работы в течение трех недель.

4. На заключительном этапе подготовки специалиста происходит его аттестация. Решение о приеме на работу принимается исходя из результатов этого этапа (для сдачи требуется набрать не менее 70 баллов из 100), а также учитывая характеристики, полученные в процессе обучения и практики.

Таблица 2 – Количество сотрудников МФЦ, задействованных в представлении государственных и муниципальных услуг

| Специализация сотрудников                                                                            | Количество человек |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Сотрудников МФЦ, задействованный в предоставлении государственных и муниципальных услуг              | 5                  |
| Специалист МФЦ, осуществляющий информирование (консультирование)                                     | 0                  |
| «Универсальный» специалист МФЦ (операторов МФЦ), осуществляющий прием заявлений и выдачу результатов | 4                  |
| Иной персонал, занятый в предоставлении услуг                                                        | 1                  |

Социально-демографические особенности сотрудников многофункциональных центров (МФЦ) могут оказывать влияние на качество предоставляемых ими государственных услуг. Например, возраст и уровень образования сотрудников могут повлиять на их профессиональные навыки и способность взаимодействия с гражданами. Кроме того, стаж работы в МФЦ

может повлиять на загруженность сотрудников организацией документооборота и, как следствие, на их профессиональное выгорание.

Необходимо помнить, что воздействие социальных и демографических особенностей на работу МФЦ может быть индивидуальным и зависеть от конкретных обстоятельств и специфики конкретного учреждения. Все сотрудники организации обладают комплексом взаимосвязанных и активно применяемых в практике знаний, навыков, умений, а также профессионально важных качеств, необходимых для успешного выполнения обязанностей на определенной должности. Основные навыки и дополнительные навыки:

- Ориентация на клиента;
- Систематичность;
- Умение общаться;
- Способность управлять стрессом.
- Стремление к саморазвитию;
- Умение анализировать и планировать;
- Поддержка коллег;
- Гибкость;
- Внутренняя мотивация к достижениям.

Работу операторов измеряют количественными показателями в виде статистики, отражающей объем выполненных операций конкретным специалистом в организации.

Оценить эффективность деятельности работников МФЦ можно по следующим критериям:

- 1) Среднее время обслуживания по каждой услуге за определенный период.
- 2) Объем услуг, предоставленных операторами, и соотношение среднего времени обслуживания по каждой услуге к общему среднему времени обслуживания по этой услуге во всей сети МФЦ.
- 3) Количество неправильно оформленных заявлений, на которые поступили жалобы.

- 4) Число ошибок (основываясь на негативных отзывах заявителей).
- 5) Коэффициент положительных и отрицательных оценок МКГУ.
- 6) Количество полученных документов и предоставленных результатов услуг.
- 7) Количество собранных пакетов документов для отправки в учреждения.
- 8) Количество случаев просрочки предоставления услуг по вине МФЦ.

Таблица 3 – Показатели работников МФЦ по предоставлению услуг за месяц

| Услуга                                                      | кол-во принято/выдано |            |            |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------|------------|------------|
| Регистрационный учет граждан                                | 29                    | 12         | 70         |
| Осуществление миграционного учета                           | 5                     | 2          | 14         |
| Выдача, замена паспортов                                    | 3                     | 2          | 25         |
| Государственная регистрация юридических лиц, физических лиц | 3                     | 1          | 4          |
| Прием налоговых деклараций                                  | 4                     | 13         | 29         |
| Прием от граждан анкет                                      | 1                     | 3          | 6          |
| Информирование застрахованных лиц                           | 1                     | 0          | 2          |
| Предоставление некоторых мер социальной поддержки           | 30                    | 30         | 111        |
| Обеспечение инвалидов                                       | 1                     | 1          | 5          |
| Выдача справок Администрации Злынковского района            | 58                    | 59         | 252        |
| Печать результатов услуг, полученных в электронном виде     | 1                     | 1          | 6          |
| Сотрудник                                                   | Оператор 1            | Оператор 2 | Оператор 3 |

Из таблицы 3 видно, что нагрузка на операторов центра различается, что свидетельствует о неодинаковой эффективности работы персонала. Это

приводит к задержкам в обслуживании клиентов, эмоциональному выгоранию сотрудников, а также к недовольству и жалобам со стороны клиентов.

В небольшом городе 7 человек работают в коллективе. Этого достаточно для обслуживания клиентов. Количество сотрудников осталось неизменным в прошлом году. За период 2021–2024 гг. 3 человека покинули компанию, а на их место приняли 2, что свидетельствует о стабильности кадров. Недостаток одного оператора ощущается. Обучение проводится через видеоконференции, обучающие семинары и информационные письма от головного офиса.

В организации отсутствует единая платформа обучения. Не установлен единый веб-ресурс для организации обучения и повышения квалификации сотрудников, что отрицательно сказывается на процессе обучения новых сотрудников и реакции коллектива на изменения. Сотрудникам приходится самостоятельно проверять электронную почту и изучать присланные материалы в то же время выполняя работу с клиентами. В МФЦ функционирует система контроля, представленная опцией «Контроль эффективности работы руководителей и сотрудников МФЦ». Данная опция направлена на автоматическое отслеживание различных показателей на основе объективных данных, полученных из АИС МФЦ «ДЕЛО». Эти данные используются для создания отчетов, оценки КРІ сотрудников и принятия управленческих решений.

С помощью данной опции отслеживается либо рассчитывается:

- среднее время обслуживания для каждой услуги за определенный период;
- количество предоставленных услуг операторами и соответствующий коэффициент сравнения среднего времени обслуживания по каждой услуге с общим средним временем обслуживания этой услуги во всей сети МФЦ;
- количество некорректно внесенных заявлений, на которые поступили жалобы;
- количество ошибок (на основе негативных отзывов заявителей);

- коэффициент соотношения положительных и отрицательных оценок МКГУ.
- количество принятых документов и предоставленных результатов услуг;
- количество сформированных пакетов документов для отправки в органы власти;
- количество случаев нарушения сроков предоставления услуг по вине МФЦ.

Эта опция позволяет выявить уязвимые места в работе МФЦ в общем, на отдельных участках, по отдельным услугам и процессам, у конкретных сотрудников. Затем отчет направляется директору МФЦ, который принимает необходимые меры для улучшения показателей. Также некоторые услуги неактивны в АИС МФЦ, поэтому их необходимо напрямую передавать в налоговый орган, что увеличивает время выполнения операций. Для этого необходимо выделить 1 сотрудника из штата для доставки документов, что повышает нагрузку на остальных работников отдела.

Своевременный мониторинг основных показателей позволяет оперативно выявлять проблемы и устранять их, что способствует поддержанию высокого уровня работы МФЦ и удовлетворенности граждан. Критерии эффективности операторов МФЦ действительно являются ключевыми при оценке качества обслуживания и оптимизации процессов.

Регулярное отслеживание и анализ данных по указанным показателям помогут выявить проблемные моменты и предпринять меры для их устранения, что в итоге способствует повышению уровня обслуживания и удовлетворенности клиентов. Важно также не только регистрировать данные показатели, но и изучать их динамику, чтобы замечать изменения в работе МФЦ и реагировать на них вовремя. Все сотрудники организации могут выполнять различные функции, что обеспечивает быструю замену работника в случае его

отсутствия из-за отпуска или болезни. Однако это может привести к увеличению нагрузки на работника.

Для эффективной и оперативной работы необходимо обладать обширным объемом информации. МФЦ в городах с высоким потоком обращений разделены на отдельные подразделения, такие как Росреестр, МВД, налоговая инспекция, Служба внутренней разведки, а также специалисты распределены по зонам ответственности, таким как недвижимость, налогообложение, регистрационный и миграционный учет, что позволяет снизить нагрузку на каждого оператора и увеличить скорость обслуживания. Однако это приводит к потере универсальности персонала, и заменить оператора сотрудником из другого отдела не представляется возможным. В кадровой политике организации можно выделить следующие преимущества и недостатки (таблица 4).

Таблица 4 – Достоинства и недостатки кадровой политики

| Достоинства                                                                                                        | Недостатки                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Ежегодная аттестация, которая позволяет формировать высококвалифицированный персонал                               | Долгий прием на работу по времени          |
| Наличие собственного корпоративного института, что позволяет учиться и повышать свою квалификацию за счет компании | Отсутствие менеджера по развитию персонала |
| Различные программы для сотрудников (жилищные, медицинские, детские)                                               | Отсутствие психолога                       |
| Открытость к новым сотрудникам и студентам                                                                         |                                            |
| Высокая степень конфиденциальности                                                                                 |                                            |

В МБУ «Злынковский районный МФЦ ПГ и МУ» ценится высокий профессионализм и уровень образования сотрудников, их ориентация на результаты, инициативность, способность к обучению и практическому применению знаний, а также приверженность корпоративным ценностям и традициям. Однако, при анализе системы управления трудовыми ресурсами выявлено, что в организации нет механизма кадрового аудита и контроля персонала. Поэтому необходимо провести исследование для определения потребности во внедрении системы контроля и кадрового аудита на предприятии.

Для исследования необходимости внедрения кадрового контроллинга в МФЦ был проведен анализ текущего состояния системы управления персоналом МФЦ. В результате было установлено, что эта система не соответствует современным требованиям и потребностям общества. Теперь необходимо рассмотреть следующие аспекты: определение целей и задач внедрения кадрового контроллинга. Например, улучшение управления системой МФЦ, сокращение расходов на оплату труда, выявление потенциала профессионализма и ответственности у персонала, развитие компетенций персонала и усовершенствование системы кадрового менеджмента.

1. Изучение основ для внедрения кадрового контроллинга, например, ухудшение экономических показателей, изменение целей в условиях функционирования, отсутствие методов учета и анализа, дублирование или отсутствие функций, конфликтные ситуации при выполнении.

2. Создание плана внедрения кадрового контроллинга, включая разработку инструментов под конкретные условия МФЦ, а также обучение персонала.

3. Оценка эффективности внедрения кадрового контроллинга, используя показатели, такие как повышение производительности и качества труда сотрудников МФЦ, улучшение взаимодействия с органами власти, рост удовлетворенности клиентов и другие.

### 3 Проектные мероприятия по внедрению элементов контроллинга МБУ «Злынковский районный МФЦ ПГ и МУ»

#### 3.1 Обоснование необходимости внедрения системы контроллинга

Анализ, проведенный во второй главе, показал, что внедрение системы контроллинга в данной сфере деятельности организации приведет к улучшению обслуживания и повышению качества предоставляемых услуг. Контроллинг предполагает управление, влияние и контроль за процессами в организации, иначе руководитель теряет эффективность. Важно знать, какие действия предпринимают сотрудники в любой момент и в любой части процесса. Обобщая результаты исследования в первой и второй главах, можно выделить основные шаги по созданию и развитию системы контроллинга персонала в организации.

В работе персонала организации наблюдается проблема – отсутствие четкого разделения обязанностей и ротации должностей для достижения поставленных целей, что вызывает жалобы со стороны клиентов и перегрузку сотрудников. В МФЦ сотрудники занимаются рутинными задачами обслуживания клиентов и не заинтересованы в профессиональном развитии. Для решения этой проблемы необходимо разработать и внедрить систему контроля персонала в организации, основанную на уже существующей системе АИС МФЦ «ДЕЛО». В рамках этой системы необходимо внедрить механизм обратной связи, где сотрудники будут предоставлять детальные отчеты о своей деятельности, а руководители принимать оперативные меры по улучшению ситуации.

Введение системы контроллинга требует совместной работы команды. Необходимо убедительно аргументировать, объяснить и доказать персоналу значимость создания такой системы. В противном случае эти действия могут вызвать сопротивление и, вероятно, не принесут ожидаемых результатов.

Процесс внедрения системы контроллинга в компанию включает три этапа:

1. Этап подготовки. В ходе этого этапа изучается процесс функционирования предприятия, анализируется организационная структура, финансово-экономическая документация, все отчеты и другие производственные аспекты деятельности компании. В результате формируется сводная информация, в которой содержатся описания всех положительных и отрицательных аспектов компании.

2. На этапе внедрения проводится детальная проработка всех ключевых аспектов контроллинга с каждым отделом. В этот период создается специализированное структурное подразделение – отдел (служба) контроллинга. Новообразованная служба контроллинга должна постоянно получать всю необходимую информацию от всех структурных подразделений компании и использовать ее при принятии управленческих решений.

3. При необходимости, проводится этап автоматизации.

Результатом внедрения контроллинга будет получение современного интеллектуального продукта управления организацией, что позволит повысить эффективность управления, сократить время на принятие управленческих решений, эффективно управлять затратами и увеличить рентабельность.

Важным этапом внедрения контроллинга изменений является закрепление достигнутых результатов через стимулирование улучшения производительности, экономии ресурсов и повышения качества продукции. Для этого необходимо сосредоточить внимание сотрудников на достижении поставленных целей и убедить их в том, что нововведения выгодны как для компании, так и для каждого из них лично.

Увеличение значимости новых технологий требует пересмотра существующих инструментов контроллинга персонала и разработки новых подходов. Каждая современная компания сталкивается с вопросом выбора оптимальных средств контроллинга персонала, что позволит повысить эффективность деятельности организации.

Система контроллинга влияет на организацию как позитивно, так и негативно, что отражено в таблице 5.

Таблица 5 – Преимущества и недостатки службы контроллинга

| «Плюсы» создания службы контроллинга                                                                                                                                                                                                                | «Минусы» создания службы контроллинга                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Создание новой ключевой концепции, в основе которой лежит образ мышления руководителей, ориентированный на эффективное использование ресурсов и развитие организации в долгосрочной перспективе                                                     | Изменение устоявшейся организационной структуры, связанные с этим риски и необходимость преодоления сопротивления изменениям                     |
| Создание интегрированной системы информационно-аналитической и методической поддержки руководителей и персонала в процессе планирования, контроля, анализа и принятия управленческих решений по всем функциональным сферам деятельности организации | Вторжение на территорию различных подразделений организации, у которых будут изъяты отдельные функции, а взамен появятся дополнительные функции. |
| Отдел не будет ниже по статусу, чем другие                                                                                                                                                                                                          | Существует опасность чрезмерного усиления влияния службы контроллинга на другие подразделения, что вызовет недовольство в коллективе             |
| Создание единого информационного пространства                                                                                                                                                                                                       | Опасность — простая автоматизация процессов без радикальной перестройки бизнес-процессов.                                                        |
| Анализ и совершенствование документооборота на системной основе                                                                                                                                                                                     | Руководители других подразделений могут отказываться от предоставления необходимой информации отделу контроллинга                                |

Процесс внедрения контроллинга персонала сопровождается необходимостью изменений в текущем положении организации, что неизбежно

при внедрении новых элементов в рабочий процесс. Для преодоления сопротивления изменениям при внедрении системы контроллинга рекомендуется использовать следующие методы: информирование с детальным объяснением целей и задач изменений, обсуждение текущих проблем, а также предоставление информации о возможных результатах от внедрения контроллинга. В организации проводятся следующие мероприятия:

- Вовлечение сотрудников в процесс решения задач способствует увеличению их преданности нововведениям и облегчает достижение целей.
- Помощь в приспособлении к изменяющимся условиям труда требует внимания к потребностям и опасениям персонала. Эффективные методы преодоления сложностей и психологических барьеров включают организацию обучения и повышение квалификации сотрудников.
- Стимулирование роста лояльности персонала достигается через проведение переговоров для установления требований сотрудников, предоставление льгот, компенсаций и введение поощрительной системы.
- Сегментация. Поиск сотрудников с наиболее негативным настроем для их вовлечения в решение текущих задач, связанных с внедрением контроллинга изменений.
- Обработка информации. Тщательный анализ, поэтапное представление данных, проведение мероприятий, направленных на изменение взглядов сотрудников на изменения.
- Принуждение. Использование имеющихся инструментов руководством: лишение перспектив, снижение заработной платы, отмена компенсаций и поощрений, увольнение.

Один из самых привлекательных инструментов контроля персонала – это использование современных технологий. Применение информационно-технологических решений позволит руководству получить достаточное количество информации для операционного и стратегического контроля

персонала, что приведет к наилучшим результатам в достижении организационных целей.

Предложенная модель внедрения системы аудита и контроля персонала для МБУ «Злынковский районный МФЦ ПГ и МУ» с учетом выявленных потребностей представлена на рисунке 14.



Рисунок 14 – Модель внедрения системы кадрового аудита и контроллинга для МБУ «Злынковский районный МФЦ ПГ и МУ»

Таким образом, создание системы контроллинга и аудита в МБУ «Злынковский районный МФЦ ПГ и МУ» является необходимым и будет соответствовать общим стратегическим целям и стратегии управления персоналом, основная идея которой заключается в согласовании человеческих ресурсов с организационной стратегией. Согласно данной концепции, организация рассматривает расходы на персонал как вложения в человеческий капитал, которые принесут прибыль в виде увеличения производительности труда, прироста доходов, привлечения новых клиентов и повышения лояльности

старых. Кроме того, контроллинг персонала позволит реализовать принципы сокращения издержек в процессе производства.

Поэтому мы планируем внедрить в организационную структуру МБУ «Злынковский районный МФЦ ПГ и МУ» службу управления персоналом. Штатное расписание данной службы будет следующим: начальник службы контроллинга – 1 ставка, специалист по кадрам – 1 ставка. Проведем анализ распределения полномочий между сотрудниками службы управления персоналом МБУ «Злынковский районный МФЦ ПГ и МУ». Планируется внедрение нововведения к 1 января 2025 года с учетом времени на подбор персонала.

Начальник отдела управления персоналом будет отнесен к категории «административный персонал» и будет подчиняться непосредственно директору. Основные обязанности начальника отдела контроллинга включают:

- разработку стратегии управления персоналом в организации;
- подготовку и анализ нормативных документов по персоналу в соответствии с действующим законодательством;
- ежегодную организацию мероприятий по анализу эффективности кадровой политики предприятия, включая анализ текучести кадров, социально-психологического климата, удовлетворенности работой и заработной платой и другие аспекты.
- оценка потребности в сотрудниках на определенный период с учетом показателей развития и стратегических целей компании;
- согласование кандидатур для приема на работу и их представление директору;
- контроль за деятельностью кадровиков;
- согласование кадровой документации, подготавливаемой специалистами по кадрам;
- проведение ежегодного внутреннего аудита кадрового делопроизводства;

- анализ причин нарушений в кадровой сфере со стороны сотрудников;

- взаимодействие с руководителями подразделений компании для контроля над соблюдением трудовой дисциплины и качеством исполнения должностных обязанностей.

Обязанности специалистов по кадрам включают:

- ведение кадрового делопроизводства с использованием программного обеспечения;

- участие в подборе, отборе и адаптации персонала;

- разработка перспективных планов управления персоналом;

- контроль за трудовой дисциплиной и выполнением поручений сотрудников;

- подготовка внутренней и внешней отчетности;

- и другие обязанности.

Мы провели анализ возможности создания отдельного структурного подразделения в МБУ «Злынковский районный МФЦ ПГ и МУ» – служба кадрового контролинга. Однако выявили недостатки этого варианта, включая:

Проблема заключается в отсутствии самостоятельной кадровой службы на предприятии, что сказывается на подчинении и взаимоотношениях. Создание специальных служб по управлению персоналом и кадровому контролингу приведет к удвоению затрат на кадровую политику предприятия. Если же такую службу создать на базе планово-финансового управления, объединив ее с группой финансового контроля, то она будет ориентироваться исключительно на плановые финансово-экономические показатели, что может нарушить работу кадрового менеджмента.

Далее объясним рекомендацию о проведении ежегодной проверки кадров с участием внешнего специалиста. При проведении кадровой проверки внутренним отделом управления персоналом МБУ «Злынковский районный МФЦ ПГ и МУ» возникает риск конфликта интересов внутри самого отдела

(например, возможное желание замалчивать ошибки коллег) и на всем предприятии (например, скрывание нарушений трудовой дисциплины отдельных сотрудников), так как управление кадрами и контроллинг персонала направлены на решение различных задач.

Следовательно, мы считаем, что контроль над подчиненными должен осуществлять начальник отдела управления персоналом Муниципального бюро управления «Злынковский районный Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг» через внутренний аудит. В данном случае руководитель отдела может применять кадровый аудит и контроллинг персонала в качестве эффективного инструмента управления кадрами. Для внешнего аудита будет ежегодно привлекаться независимый специалист. Аудит персонала проводится по нескольким направлениям, в основном оценивается квалификация сотрудников предприятия.

На сегодняшний день это очень актуально в связи с внедрением профессиональных стандартов. Для данной сферы используются следующие критерии оценки: уровень образования специалистов, общий опыт работы в организации, возраст сотрудников, наличие специфических качеств, соответствующих требованиям работы, и уровень мотивации специалистов. Что касается организационных аспектов, то аудит персонала в основном сводится к проверке следующих элементов кадровой работы. Кроме того, внешний кадровый аудитор будет оценивать состав трудовых ресурсов предприятия, а также эффективность подбора, найма и размещения персонала.

### 3.2 Рекомендации по внедрению элементов контроллинга персонала в организации

Для МБУ «Злынковский районный МФЦ ПГ и МУ» проведение внешнего кадрового аудита поможет оценить перспективы использования внутренних и внешних ресурсов, а также эффективность программы оценки процедур. Этапы

аудита аналогичны контролю над персоналом. Однако сам процесс аудита также включает в себя оценку направлений в кадровых процессах: рабочих мест, найма, увольнения, вознаграждений, работы отдела управления персоналом. Как внешний, так и внутренний кадровый аудит, проводимый начальником службы управления персоналом, будет включать несколько аспектов:

- проверка наличия местной документации и местных актов;
- проверка наличия и правильности учета персонала, включая график отпусков, должностные инструкции, штатное расписание, ведение воинского учета, взаимодействие с центром занятости;
- проверка журнала учета листов нетрудоспособности, приказов о кадровых перемещениях;
- проверка личных дел и карточек сотрудников, а также правильности заполнения трудовых книжек;
- проверка ознакомления с процедурами и местными актами организации по листам ознакомления.

Следовательно, можно заключить, что предложенные указания по организации кадрового аудита и контролинга, улучшению структуры компании, распределению обязанностей сотрудников HR-отдела в исследуемом предприятии МБУ «Злынковский районный МФЦ ПГ и МУ» будут направлены на более эффективное управление кадрами.

Для оценки эффективности внедрения любой системы необходимо провести экономическое обоснование предлагаемых действий, что требует оценки затрат на их разработку и внедрение.

Для оценки эффективности рекомендуемых мероприятий по интеграции в организационную структуру МБУ «Злынковский районный МФЦ ПГ и МУ» управление персоналом должно решить организационные вопросы их выполнения, от которых зависит успех предлагаемых мероприятий:

- найм новых сотрудников;

- разработка системы оплаты и должностных обязанностей для сотрудника;
- разработка положения о службе управления персоналом;
- разработка должностных инструкций начальника службы управления персоналом, специалистов по кадрам;
- разработка системы оплаты и для новых штатных;

Также необходимо проконтролировать их выполнение. Для этого назначаются ответственные за каждый этап.

Поэтому целесообразно составить календарный план-график реализации предложенных мероприятий, который будет включать этапы, работы, ответственных за их выполнение, а также сроки исполнения (таблица 6).

Таблица 6 – План-график реализации предлагаемого мероприятия

| № п/п | Наименование этапа                  | Необходимые работы                                                                                                                                        | Ответственный               | Срок исполнения |
|-------|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------|
| 1     | Изменение организационной структуры | Найм новых сотрудников;<br>Разработка системы оплаты и должностных обязанностей для сотрудника                                                            | директор, юрист             | 1 месяц         |
| 2     | Нормативное регулирование           | Разработка положения о службе управления персоналом;<br>Разработка должностных инструкций начальника службы управления персоналом, специалистов по кадрам | директор, юрист             | 1 месяц         |
| 3     | Регламентирование оплаты труда      | Разработка системы оплаты и для новых штатных сотрудников                                                                                                 | директор, главный бухгалтер | 1 месяц         |

Информацию о таких затратах как должностной оклад, премия и прочие отчисления на создание отдела управления персоналом с учетом штатного расписания, а также итоговые затраты по всем этим пунктам можно найти в таблице 7.

Таблица 7 – Затраты на создание службы управления персонала

| № п/п                            | Наименование должности                | Должностной оклад, руб. | Премия, руб. (max) | отчисления, руб. (по ставке 30,2%) |
|----------------------------------|---------------------------------------|-------------------------|--------------------|------------------------------------|
| 1.                               | Начальник службы управления персонала | 25 000                  | 20 000             | 13 590                             |
| 2.                               | Специалист по кадрам 1                | 16 000                  | 10 000             | 5 738                              |
| 3.                               | Специалист по кадрам 2                | 16 000                  | 10 000             | 5 738                              |
| Всего                            |                                       | 57 000                  | 40 000             | 25 066                             |
| Итого за один месяц 122 066 руб. |                                       |                         |                    |                                    |
| Итого за 1 год 1 464 792 руб.    |                                       |                         |                    |                                    |

Таким образом, годовые расходы на изменение организационной структуры, а именно на создание отдела внутреннего контроля, составят 1 464 792 рубля. Для оценки экономической эффективности и рентабельности проекта необходимо провести прогноз чистой прибыли МБУ «Злынковский районный МФЦ ПГ и МУ» на 2024 и 2025 годы. Поскольку данная организация является

монополистом на рынке услуг города, вероятность потери части клиентов в плановых периодах 2024 и 2025 минимальна.

В 2023 году МБУ «Злынковский районный МФЦ ПГ и МУ» получило доход в размере 70 143 тысяч рублей, чистая прибыль составила 1 950 тысяч рублей. В 2024 году стоимость предоставляемых услуг МБУ «Злынковский районный МФЦ ПГ и МУ» для населения увеличилась на 9%. Предполагается, что в 2025 году стоимость предоставляемых услуг МБУ «Злынковский районный МФЦ ПГ и МУ» для населения также увеличится в пределах от 7 до 8,5%. Прогнозные данные по чистой прибыли МБУ «Злынковский районный МФЦ ПГ и МУ» представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Прогнозный расчет чистой прибыли МБУ «Злынковский районный МФЦ ПГ и МУ» на 2024–2025 гг.

| Показатель                    | 2023  | 2024     | 2025     |
|-------------------------------|-------|----------|----------|
| Индексация стоимости услуг, % | –     | 9        | 8,5      |
| Выручка, тыс. руб.            | 70143 | 76 455,9 | 82 954,6 |
| Чистая прибыль, тыс. руб.     | 1 950 | 2 125,5  | 2 306,2  |

Из проведенного анализа следует, что у МБУ «Злынковский районный МФЦ ПГ и МУ» имеются достаточные финансовые ресурсы для осуществления предлагаемого проекта. Теперь необходимо оценить экономическую эффективность проекта. Первым шагом является расчет чистого дисконтированного дохода (ЧДД или NPV – Net Present Value) согласно формуле 1.

Чистый дисконтированный доход:

$$NPV = CF_0 + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_1}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n} = \sum_{k=0}^n \frac{CF_k}{(1+r)^k} \quad (1)$$

где:

$CF_k$  – чистый денежный поток, тыс. руб.;

$r$  – стоимость капитала, привлеченного для инвестиционного проекта, %;

$(1+r)^n$  – фактор дисконтированной стоимости;  $n$  – длительность проекта (лет).

Прогнозируется, что ставка дисконтирования на 2019 год составит 16% (1,16). Для расчета чистого дисконтированного дохода (ЧДД) ( $NPV$  – NetPresentValue) мы используем формулу:  $NPV = -1\,464,792 + 82\,954,6/1,16 = 588\,956$  руб. Таким образом, если  $NPV > 0$ , то проект считается эффективным. Для расчета индекса рентабельности ( $PI$ ) отношение приведенных притоков ( $ЧДП_t$ ) к приведенным оттокам ( $К_k$ ) рассчитывается по формуле 2.

Индекс рентабельности ( $PI$ ):

$$PI = \sum_{k=1}^n P_k \cdot \frac{1}{(1+r)^k} / \sum_{t=1}^m K_t \cdot \frac{1}{(1+r)^t}, \quad (2)$$

где:

$P_k$  – приведенные притоки;

$K$  – приведенные оттоки;

$r$  – ставка дисконтирования.

При этом, определяются следующие положения:

если  $PI > 1$ , то проект эффективен;

если  $PI < 1$ , то проект неэффективен;

если  $PI = 1$ , то это граница и проект требует доработки.

$PI = 2\,306,2 / 1\,464,792 = 1,64 > 1$ , следовательно проект эффективен. Срок окупаемости составляет 0,6 года, что равно 7,2 месяцам. Проведем также анализ рисков проекта, рассчитаем показатели чувствительности с учетом изменений на 20% (таблица 9).

Из полученных данных видно, что при горизонте планирования в 1 год проект малочувствителен к сроку окупаемости и индексу рентабельности. Исходя из этого, организации следует установить четкие сроки внедрения проекта и уточнить финансовые затраты. Данные мероприятия позволят учесть возможные риски при получении финансирования и обеспечении коммуникации между командой проекта и заинтересованными в нем сторонами, а также помогают обеспечить прозрачность коммуникаций.

Таблица 9 – Результаты данных чувствительности проекта по совершенствованию организационной структуры

| Показатель       | Величина текущих расходов | + 20%        | - 20%        |
|------------------|---------------------------|--------------|--------------|
| Срок окупаемости | 7,2 месяцев               | 8,64 месяцев | 5,76 месяцев |
| NVP              | 588 956,00                | 1 295 703,00 | 471 164,00   |
| PI               | 4,05                      | 4,86         | 3,24         |

Поэтому, явно стоит отметить, что внедрение данного проекта приведет к повышению эффективности сотрудников МБУ «Злынковский районный МФЦ ПГ и МУ», что в свою очередь приведет к увеличению выручки от продаж и чистой прибыли. Показатели эффективности  $NPV > 0$  и  $PI > 1$  полностью соответствуют установленным стандартам. Все это свидетельствует о целесообразности финансирования и реализации проекта по совершенствованию организационной структуры – созданию службы управления персоналом МБУ

«Злынковский районный МФЦ ПГ и МУ» с целью внедрения и реализации кадрового аудита и контроллинга персонала.

При проведении анализа на предприятии МБУ «Злынковский районный МФЦ ПГ и МУ» выяснилось отсутствие системы кадрового аудита и контроллинга. Необходимо разработать нормативную документацию по данному направлению кадрового менеджмента. Для установления порядка работы системы кадрового аудита и контроллинга, рекомендуем предприятию МБУ «Злынковский районный МФЦ ПГ и МУ» к 01.01.2025 года разработать и утвердить следующие локально-правовые акты:

- Стратегия кадрового менеджмента МБУ «Злынковский районный МФЦ ПГ и МУ» на период 2025–2030 годов.
- Устав Муниципального бюджетного учреждения «Злынковский районный МФЦ ПГ и МУ»;
- Рабочее расписание Муниципального бюджетного учреждения «Злынковский районный МФЦ ПГ и МУ» на 2015 год;
- Процедура выполнения поручений и оказания определенных видов деятельности (услуг) для различных категорий сотрудников МБУ «Злынковский районный МФЦ ПГ и МУ»;
- Положение о деятельности отдела управления персоналом МБУ «Злынковский районный МФЦ ПГ и МУ»;
- Инструкции по должностным обязанностям начальника отдела управления персоналом, кадрового специалиста 1, кадрового специалиста 2 МБУ «Злынковский районный МФЦ ПГ и МУ».

Документация о проведении внутреннего аудита кадров МБУ «Злынковский районный МФЦ ПГ и МУ», о системе контроля персонала и ежегодном внешнем аудите в организации занимает значительный объем. Для предотвращения конфликтов интересов среди сотрудников и обеспечения прозрачности и понятности системы для персонала необходимо подробное и детальное описание и документирование всех ее компонентов.

Одним из ключевых документов в списке является Положение о проведении внутреннего кадрового аудита МБУ «Злынковский районный МФЦ ПГ и МУ». Этот локально-нормативный акт предприятия будет утвержден приказом директора. Для структурирования данного документа предлагается следующий порядок изложения:

- Основные положения;
- Цели и задачи внутреннего кадрового аудита;
- Организация и планирование проведения внутреннего кадрового аудита;
- Ответственность внутреннего аудита кадровой службы;
- Полномочия, обязанности и ответственность внутреннего аудитора кадров;
- Организация внутреннего аудита по кадрам;
- Анализ результатов кадрового аудита и контроль за исполнением;
- Предписаний, составленных в результате проведения аудита кадров.

В итоге разработка нормативных документов по внедрению и функционированию системы аудита кадров и контроллинга для МБУ «Злынковский районный МФЦ ПГ и МУ» позволит улучшить управление персоналом на предприятии.

## Заключение

Сегодня контроллинг воспринимается не только как философия и метод мышления руководителей, но и как эффективная практическая деятельность, направленная на оптимальное использование ресурсов и развитие организации с упором на долгосрочную перспективу.

Эффективное развитие идей, методологии и практики контроллинга опирается на три ключевых аспекта:

- удовлетворение потребностей руководителей в качественной информационно-аналитической поддержке для принятия управленческих решений, особенно с учетом долгосрочной устойчивости организации;
- наличие системы знаний, методов и технологий в области контроллинга, способствующих достижению поставленных целей;
- возможность полной информационной поддержки методов и технологий контроллинга в рамках современных интегрированных информационных систем управления.

Разговоры о взаимодействии между управлением и контроллингом уже давно ушли на второй план, уступив место практическим действиям в различных отраслях – производстве, науке и образовании. Даже если они не используют термин «контроллинг» в своем наименовании, суть их работы остается неизменной. Управление бизнес-процессами в настоящее время требует комплексного подхода к решению множества задач, вызванных как внешними, так и внутренними факторами.

Растут требования к системе информационной поддержки управления: она должна не только предоставлять руководству информацию о текущем состоянии дел, но и предсказывать последствия различных изменений во внутренней и внешней среде.

В современных хозяйственных условиях требуется комплексный подход и соответствующий инструментарий, которые позволят модернизировать

организационную и информационную структуру предприятия для решения основных проблем его развития и обеспечения стабильных успехов в настоящем и будущем. В качестве такого инструмента предлагается использовать достижения контроллинга.

В работе были рассчитаны необходимые затраты организации на реализацию проекта и приведены ожидаемые результаты от успешного внедрения проекта в стратегию развития организации.

Таким образом, главная задача данной выпускной квалификационной работы, а именно разработка рекомендаций по совершенствованию системы контроллинга персонала в организации, была достигнута. При этом были выполнены следующие задачи:

- изучены теоретические аспекты контроллинга персонала;
- проведен анализ контроллинга персонала в деятельности МБУ «Злынковский районный МФЦ ПГ и МУ»;
- разработаны проектные мероприятия по внедрению элементов контроллинга МБУ «Злынковский районный МФЦ ПГ и МУ».

## Список используемой литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая): Федеральный закон от 30 ноября 1994 г. № 51–ФЗ // СЗ РФ. – 1994. – № 32. – Ст. 3301.
2. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300–1 (ред. от 05.12.2022) «О защите прав потребителей» (в ред. Федеральных законов от 21.12.2004 № 171–ФЗ, от 25.10.2007 № 234–ФЗ, от 29.07.2018 № 250–ФЗ).
3. Конституция Российской Федерации : [принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01 июля 2020 г.] // Официальный интернет–портал правовой информации. – URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 10.05.2023).
4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197–ФЗ (ред. от 30.01.2024) // «Собрание законодательства РФ», 07.01.2002, № 1 (ч. 1), ст. 3.
5. Устав и внутренние документы МБУ «Злынковский районный МФЦ ПГ и МУ» от 09.01.2018.
6. Беликова, И. П. Оценка и контроллинг персонала : учебное пособие / И. П. Беликова. — Ставрополь : АГРУС, 2021 — 67 с.
7. Беликова, И.П. Кадровый контроллинг в системе управления персоналом предприятия // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 5–4. – С. 704–708.
8. Буренина, Н. Б. Контроллинг : учебное пособие / Н. Б. Буренина. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2021 — 73 с.
9. Гладченко, Т. Н. Контроллинг проекта : учебное пособие для обучающихся 2 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление» / Т. Н. Гладченко. — Донецк : Донецкая академия управления и государственной службы, 2021 — 279 с.
10. Гончаров, Н. А. Формирование системы контроллинга на предприятиях реального сектора экономики России / Н. А. Гончаров, О. Н. Зотикова //

Всероссийская научной конференции молодых исследователей «Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития» (Вектор–2019): Сборник материалов, Москва, Министерство науки и высшего образования РФ. – Москва: ФГБОУ ВО «Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)», 2019 – С. 82–85.

11. Голубков, Е.П. Методы принятия управленческих решений. В 2 ч. Часть 2: учеб. и практикум для академического бакалавриата / Е.П. Голубков. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 270с.

12. Завьялов, К.Е. Организационно-экономические подходы построения системы контроллинга // Проблемы современной экономики. – 2016. – № 1. – С. 82–85.

13. Каверина, О. Д. Управленческий учет : учебник и практикум для вузов / О. Д. Каверина. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022 — 389 с.

14. Каракетова, Х. А. Задачи, функции и цели контроллинга на предприятии / Х. А. Каракетова, Л. С. Боташева // Тенденции развития науки и образования. – 2022 – № 86–4. – С. 87–89.

15. Касимова, З. Н. Внедрение системы контроллинга на предприятии / З. Н. Касимова // Вопросы устойчивого развития общества. – 2020 – № 2 – С. 169–172.

16. Ковалев, С.В. Система контроллинга персонала промышленной организации: учеб. пособие / С.В. Ковалев. – М.: КНОРУС, 2010 – 264 с.

17. Козлова, Е. В. Служба контроллинга практическое применение инструментов качества в финансовой сфере / Е. В. Козлова, А. В. Сорокина // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2020 – № 5–2(45). – С. 447–451.

18. Козловская, С. А. Контроллинг рисков на предприятии / С. А. Козловская, Д. А. Сорокина // Сфера услуг: инновации и качество. – 2022 – № 60 – С. 59–68.

19. Контроллинг: теория и практика : учебник и практикум для вузов / С. В. Осипов [и др.] ; под общей редакцией С. В. Осипова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022 — 145 с.

20. Контроллинг: учеб. /А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. – 2-е изд., доработ. – М.:Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2009. – 336 с.
21. Красюк, Е.С. Модель контроллинга в системе маркетингового управления // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2019.– № 1.– С.43–47.
22. Левкин, Г. Г. Контроллинг логистических систем : учебное пособие для вузов / Г. Г. Левкин, Н. Б. Куршакова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022 — 167 с.
23. Митрофанова, Е. А. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал. Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова, А.В. Софиенко. – М.: Проспект, 2015. – 607с.
24. Михайлова, А.В. Основные элементы кадрового контроллинга в организации // Научно-технические ведомости СПбГПУ.– 2008.–№ 2.– С.197–201.
25. Михайлова, А.В. Развитие кадрового контроллинга в системе управления персоналом организации: Автореф. дис. канд. эконом. наук. – М., 2006. – 22 с.
26. Михайлова, А. И. Контроллинг в системе управления на предприятии / А. И. Михайлова // Тенденции развития науки и образования. – 2019 – № 51–4. – С. 63–66.
27. Мызникова, Т. Н. Внедрение системы управленческого учета и контроллинга на промышленном предприятии / Т. Н. Мызникова, М. И. Бажанова, М. В. Белов // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2020 – Т. 14 – № 2 – С. 119–128.
28. Нечеухина, Н. С. Проблемные аспекты применения контроллинга в системе управления на предприятиях / Н. С. Нечеухина, О. В. Мустафина // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Экономика и менеджмент. – 2022 – Т. 16 – № 2 – С. 82–89.

29. Одегов, Ю. Г. Аудит и контроллинг персонала / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – Москва: РГГУ, 2016. – 672 с.
30. Одегов, Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учеб. для вузов / Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджян. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 444 с.
31. Пайор, С. В. Роль контроллинга в системе промышленным предприятием / С. В. Пайор // Управленческие науки в современном мире : Сборник докладов научной конференции, Москва, 07–09 ноября 2018 года. – Москва: Издательский дом «Реальная экономика», 2019 – С. 419–423.
32. Резникова, О.С. Оценка эффективности кадрового контроллинга деятельности предприятия // Сервис в России и за рубежом. –2019. –Т.13.– № 2.– С. 26–35.
33. Рыбалкина, З.М., Холькина, О.В. Регулирование текучести кадров на основе контроллинга персонала: региональные особенности // Региональная экономика: теория и практика. – 2017. – т. 15. – вып. 3. – С. 482–495.
34. Скворцова, Н. К. Производственный аудит и контроллинг затрат в промышленности : учебное пособие / Н. К. Скворцова, Л. А. Филимонова, А. Е. Сбитнев. — Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2022 — 141 с.
35. Старцева, Н. Н. Аудит и контроллинг персонала: учеб. пособие / Н. Н. Старцева. – Екатеринбург: УрГУПС, 2016. – 151 с.
36. Суслов, Г.В. Управление персоналом организации: учеб. пособие. – М.: РИОР: ИНФРА–М, 2016. – 154 с.
37. Тимощук, Н.А. Контроллинг персонала. Сущность и развитие //Вестник Самарского государственного университета.– 2014.– № 8. – С. 222–227.
38. Управление затратами и контроллинг : учебное пособие для вузов / А. Н. Асаул, И. В. Дроздова, М. Г. Квициния, А. А. Петров. — Москва : Издательство Юрайт, 2022 — 263 с.
39. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учеб./ О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова [и др.]; под ред. О.К. Миневой. – М.: ИНФРА–М, 2016. – 160с.

40. Хруцкий, В.Е. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика: практ. пособие / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов. – 3-е изд., испр. и дораб.– М.: Издательство Юрайт, 2018. – 457.
41. Шляго, Н. Н. Контроллинг. Теория и практика : учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шляго. — Москва : Издательство Юрайт, 2022 — 197 с.
42. Шляго, Н. Н. Контроллинг : учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шляго. — Москва : Издательство Юрайт, 2022 — 277 с.
43. Юсупова, С. М. Контроллинг персонала : учебник / С. М. Юсупова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022 — 354 с.
44. Дьячкова, Е.Н. Контроллинг системы управления персоналом как инструмент стратегического менеджмента //Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2015.– № 3.– С. 184–192.
45. Проняева, Л.И., Амелина, А.В. Контроллинг в процессе эволюции системы управления персоналом // Среднерусский вестник общественных наук. – 2017. – Т.12. –№ 3.– С. 194–203.
46. Сименков, И.В. Кадровый потенциал службы контроллинга как фактор, определяющий эффективность деятельности предприятия / Сименко, И.В., Пальцун, И.Н. //Научный результат. Серия: Экономические исследования. – 2015. –Т. 1.– № 2 (4).– С. 46–53.