

УДК 658.5

DOI: 10.52531/1682-1696-2023-23-3-76-83

Научная статья

МЕТОДОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ КОНТРОЛЛИНГА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРОЕКТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

А.Н. СЕКИСОВКУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. И.Т. ТРУБИЛИНА

Для реализации концепции контроллинга в системе управления персоналом проектной организации необходимо разработать и внедрить инструменты контроллинга, такие как: система планирования и отслеживания проектных задач и сроков выполнения; система оценки и контроля эффективности работы персонала в проекте; система бюджетирования и контроля затрат на персонал, включающая в себя учет затрат на заработную плату, социальные льготы, обучение и развитие персонала; система оценки и контроля качества работы персонала и выполнения проектных задач; система управления контрактами с внешними специалистами и подрядчиками. В данном исследовании рассмотрена модель применения инструментов контроллинга в системе управления персоналом проектной организации, которая должна учитывать специфику проектной деятельности и обеспечивать достижение стратегических целей организации. Разработана методика внедрения системы бюджетирования в систему управления персоналом проектной организации, включающая следующие этапы: анализ текущей системы управления персоналом и выявление проблемных областей, требующих внедрения системы бюджетирования; разработку бюджетных показателей и ключевых показателей эффективности работы персонала, учитывающих специфику проектной деятельности; установление бюджетных ограничений на статьи затрат, связанные с персоналом; разработку системы отчетности и мониторинга выполнения бюджета персонала; обучение персонала основам бюджетирования и ожидаемых результатов от внедрения системы; внедрение системы бюджетирования и контроля затрат на персонал, включая анализ отклонений и принятие корректирующих мер; постоянное улучшение системы бюджетирования и контроля затрат на персонал на основе анализа результатов и фидбека от руководителей проектов и персонала.

Ключевые слова: контроллинг, управление персоналом, планирование и контроль, проектирование, система бюджетирования, контроль затрат, модель, методика внедрения, инструменты контроллинга

Original article

METHODOLOGICAL SUBSTANTIATION OF THE APPLICATION OF CONTROLLING TOOLS IN THE HR MANAGEMENT SYSTEM OF A PROJECT ORGANIZATION

A.N. SEKISOVKUBAN STATE AGRARIAN UNIVERSITY
NAMED AFTER I.T. TRUBILIN

To implement the concept of controlling in the personnel management system of a project organization, it is necessary to develop and implement controlling tools, such as: a system for planning and tracking project tasks and deadlines, a system for evaluating and monitoring the effectiveness of personnel in a project, a system for budgeting and controlling costs for personnel, including accounting for wage costs, social benefits, training and development of personnel, a system for assessing and monitoring the quality of personnel work and the implementation of project tasks, a system for managing contracts with external specialists and contractors. This study considers a model for applying controlling tools in the personnel management system of a project organization, which should take into account the specifics of project activities and ensure the achievement of the organization's strategic goals. A methodology for introducing a budgeting system into the personnel management system of a design organization has been developed, including the following steps: analysis of the current personnel management system and identification of problem areas that require the introduction of a budgeting system; development of budget indicators and key performance indicators of the staff, taking into account the specifics of project activities; establishment of budgetary restrictions on cost items related to personnel; development of a reporting and monitoring system for the implementation of the staff budget; training of personnel in the basics of budgeting and expected results from the implementation of the system; implementation of a budgeting and cost control system for personnel, including analysis of deviations and taking corrective measures; continuous improvement of the budgeting system and personnel cost control based on the analysis of results and feedback from project managers and staff.

KEY WORDS: controlling, personnel management, planning and control, design, budgeting system, cost control, model, implementation methodology, control-ling tools

ВВЕДЕНИЕ

Гипотеза применения инструментов контроллинга в системе управления персоналом проектной организации заключается в том, что подобное применение может значительно повысить эффективность работы персонала и достижение поставленных целей в рамках инвестиционно-строительного проекта. При этом в контексте управления персоналом проектной организации контроллинг позволяет как отслеживать, так и управлять всеми ключевыми элементами работы с персоналом, включая планирование, найм, развитие, мотивацию и оценку сотрудников. Однако, для подтверждения данной гипотезы требуется проведение соответствующих исследований и анализ данных. Исходя из гипотезы объектом настоящего исследования является система управления персоналом проектной организации, а ее предметом – методы применения инструментов контроллинга. Целью исследования является совершенствование методологии обоснования использования контроллингового инструментария в рамках предмета исследования. При этом решаются следующие основные задачи: разработка модели и методики совершенствования инструментальной работы менеджмента персонала в проектной организации (посредством функциональной оптимизации контроллинга).

Следует отметить, что роль контроллинга в современной проектной организации трудно переоценить. Она заключается прежде всего в обеспечении эффективности и успешного выполнения проектов, оптимизации затрат, сокращении рисков и повышении качества работы предприятия. При этом контроллинг помогает разработать общую стратегию и планы для проектов, а также предсказать их результаты. Он следит за выполнением планов и делает корректировки при необходимости, отслеживает прогресс выполнения проектов, анализирует их статус и бюджет, выявляет отклонения и причины возникновения проблем. Это позволяет быстро реагировать на них и принимать соответствующие меры. Контроллинг следит за расходами на проекты, контролирует бюджет и оптимизирует затраты. Он также занимается расчетом стоимости проектов, оценкой их эффективности и прибыльности. Контроллинг оценивает риски, связанные с проектами, разрабатывает меры предотвращения и управления рисками и следит за их реализацией. Он позволяет составлять отчеты о выполнении проектов для руководства и заинтересованных сторон, а также обеспечивает коммуникацию между различными участниками проекта. Наконец контроллинг осуществляет контроль качества выполнения проектов, разрабатывает и внедряет методы и процедуры для улучшения работы предприятия и процессов управления проектами [5, 10].

КОНЦЕПЦИЯ КОНТРОЛЛИНГА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ И ОСОБЕННОСТИ ЕЕ РЕАЛИЗАЦИИ В ПРОЕКТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Контроллинг в управлении персоналом – это система управленческих мероприятий и инструментов, направленных на планирование, контроль и анализ деятельности персонала в проектной организации. Концепция контроллинга помогает руководителям эффективно управлять персоналом, оптимизировать процессы, принимать информированные решения и достигать стратегических целей.

Основными особенностями реализации контроллинга в проектных организациях являются:

Ориентация на цели проекта: Поскольку проектные организации работают в рамках конкретных проектов с их уникальными целями и ограничениями, контроллинг должен быть настроен на достижение этих целей и контроль исполнения задач по проектам.

Высокая динамика: проектные организации часто сталкиваются с изменяющимися условиями, сроками и требованиями проектов; контроллинг должен быть гибким и адаптивным, чтобы обеспечивать своевременный контроль и анализ процессов и результатов проектов.

Обеспечение прозрачности: в проектных организациях важно иметь прозрачность в отношении качества и эффективности работы персонала; контроллинг помогает обеспечить достоверную информацию о производительности, затратах, качестве и рисках проектов, что позволяет принимать верные управленческие решения.

Интеграция процессов: проектные организации включают в себя различные функциональные области, такие как управление персоналом, финансы, управление рисками и другие; контроллинг в проектных организациях должен интегрировать данные и процессы этих областей для более полного и точного анализа деятельности персонала.

Для успешной реализации контроллинга в проектных организациях необходимо определить ключевые показатели производительности (KPI) и механизмы контроля для каждого проекта. Это может включать разработку системы отчетности, установление контрольных точек, регулярное сравнение фактических данных с плановыми и др.

Кроме того, важно организовать эффективную систему обратной связи и коммуникации сотрудников, чтобы они могли получать информацию о своей производительности и прогрессе работы. Это позволит своевременно выявлять проблемы и принимать необходимые меры для их исправления.

В целом, реализация концепции контроллинга в проектных организациях требует глубокого понимания целей проектов, гибкости в подходе и систематического анализа данных, что позволяет эффективно управлять персоналом и достигать успеха в реализации проектов [8, 10].

Следует отметить, что в свою очередь финансово-экономический аспект управления персоналом связан с эффективным использованием ресурсов организации и достижением финансовых целей. Включает в себя такие понятия как бюджетирование, расчет затрат на персонал, оценка эффективности инвестиций в персонал и др. Управление персоналом также должно быть основано на анализе рынка труда, чтобы эффективно планировать и прогнозировать потребность в персонале, а также привлекать и удерживать квалифицированных сотрудников. Кроме того, важно учесть финансовую мотивацию сотрудников, чтобы стимулировать их производительность и достижение целей организации. Все эти аспекты вместе обеспечивают эффективное управление персоналом и достижение успеха организации.

Управление персоналом рассматривают как организационно-экономический механизм подчинения и использования наемного труда в системе хозяйствования. Управление персоналом включает в себя следующие задачи: мотивация и стимулирование сотрудников; развитие профессиональных навыков и компетенций персонала; оценка и аттестация работников; управление изменениями и развитием организации; управление корпоративной культурой и создание благоприятной рабочей атмосферы; управление конкурентоспособностью организации на рынке труда; обеспечение соблюдения законодательства в сфере трудовых отношений.

Управление персоналом является важной функцией в любой организации, так как от правильного подбора, развития и мотивации сотрудников зависит его успех и эффективность работы. Вместе с тем, управление персоналом также должно учитывать и защищать интересы работников, создавая условия для их профессионального роста и благополучия.

Как показали проведенные нами исследования подбор кадров представляет собой процесс их изучения в целях определения пригодности выдвигаемых кандидатов для выполнения функциональных обязанностей по той или иной должности. Процесс подбора кадров включает в себя следующие этапы: анализ потребностей компании и определение требований к кандидатам на данную должность; разработку и публикацию информации о вакансии; используются различные каналы для привлечения кандидатов, такие как интернет-порталы, социальные сети, агентства по подбору персонала и т.д.; предварительный отбор резюме, анализ и сравнение квалификации, опыта работы и навыков кандидатов; проведение собеседований или тестирования с выбранными кандидатами для более детальной оценки их соответствия требованиям; проведение проверки референсов и анализ информации о прошлой работе кандидатов; принятие решения о выборе опти-

мального кандидата на основе собранных данных и проведенных оценок; предложение выбранному кандидату вакантной должности, проведение переговоров о зарплате и условиях работы; подписание трудового договора и организация введения нового сотрудника в работу, включая проведение обучения и адаптации к новому рабочему окружению; оказание поддержки и контроль за интеграцией нового сотрудника в коллектив и проведение оценки успешности найма для дальнейшего улучшения процесса подбора кадров. Эти этапы могут отличаться в зависимости от организации и специфики должности, но общая суть процесса подбора кадров остается неизменной – найти наиболее подходящего кандидата для выполнения требуемых функциональных обязанностей.

В настоящее время контроллинг является неотъемлемой частью управления организацией, так как позволяет эффективно планировать и контролировать деятельность, принимать обоснованные решения на основе анализа данных и мониторинга показателей эффективности [2]. Контроллинг также помогает своевременно выявлять и устранять возможные риски и ошибки, а также оптимизировать затраты и повышать качество работы [5].

Основные функции контроллинга включают: планирование и определение целей организации; анализ и контроль исполнения планов; управление ресурсами и рисками; разработку и оптимизацию стратегий и тактик; обеспечение информационной поддержки для принятия решений. При этом контроллинг может быть применен как на макроуровне (управление организацией в целом), так и на микроуровне (управление конкретными процессами и проектами). Он также может быть применен в различных сферах деятельности, включая производство, финансы, управление персоналом и т.д. В целом же контроллинг является важнейшим инструментом для эффективного управления организацией, обеспечивая координацию и контроль за ее деятельностью, а также помогая достигать стратегических и оперативных целей [1, 11].

Целевая задача контроллинга – построение на предприятии эффективной системы принятия, реализации, контроля и анализа управленческих решений. Планирование: определение целей и прогнозирование результатов работы организации, разработка планов и программ действий для их достижения. Контроль: систематическое сравнение фактических результатов с запланированными целями и стандартами, выявление отклонений и их анализ, принятие корректирующих мер. Анализ и оценка: обработка и интерпретация данных, полученных при контроле, выявление причин отклонений и их влияния на результаты, оценка эффективности проведенных мероприятий. Управление ресурсами: оптимизация

использования ресурсов организации (человеческих, финансовых, временных и т.д.), планирование и контроль затрат. Управление рисками: выявление и оценка возможных рисков, разработка мер по их предотвращению или минимизации. Управление качеством: контроль и улучшение качества продукции или услуг, разработка и внедрение стандартов качества, анализ удовлетворенности клиентов. Управление информацией: обеспечение доступности и точности информации для принятия управленческих решений, разработка и внедрение информационных систем и инструментов анализа. Все эти задачи сочетаются и дополняют друг друга в рамках контроллинга, обеспечивая комплексный и системный подход к управлению организацией [5].

В процессе исследований нами выявлено, что в любой системе контроллинга присутствуют следующие обязательные факторы, связанные с информацией и потоком информации [4, 6].

1. Идентификация информационных потоков: определение, какие данные и информация необходимы для управленческих решений и как они будут получены.
2. Сбор информации: сбор и получение данных из различных источников, включая внутренние и внешние источники, чтобы обеспечить полноту и достоверность информации.
3. Анализ информации: обработка и интерпретация данных с помощью различных методов и инструментов анализа, чтобы выявить важные тренды, закономерности и отклонения.
4. Представление информации: отображение результатов анализа в удобной и понятной форме, такой как отчеты, диаграммы, графики и т. д., чтобы облегчить принятие управленческих решений.
5. Распространение информации: передача полученной информации руководству и заинтересованным сторонам, чтобы обеспечить единую базу знаний и понимание текущей ситуации.
6. Хранение информации: создание системы хранения и архивации данных для обеспечения доступности и сохранности информации для будущего использования и анализа.
7. Защита информации: разработка и внедрение мер по защите информации от несанкционированного доступа, потери или повреждения.
8. Управление информационными системами: разработка и поддержка информационных систем, программ и инструментов для сбора, анализа и представления информации.

Все эти факторы связаны между собой и обеспечивают непрерывный поток информации в системе контроллинга от сбора и анализа данных до принятия управленческих решений и контроля их выполнения.

АНАЛИЗ И ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ КОНТРОЛЛИНГА, ИХ ВНЕДРЕНИЕ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРОЕКТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Инструменты контроллинга можно классифицировать по следующим признакам.

По функциональному назначению.

1. Сбор и анализ данных: инструменты, позволяющие собирать, систематизировать и анализировать данные для выявления трендов, статистики и показателей эффективности.
2. Планирование и прогнозирование: инструменты, помогающие разрабатывать бюджеты, планы, проводить прогнозирование и моделирование сценариев.
3. Управление проектами: инструменты, позволяющие планировать, отслеживать и контролировать выполнение проектов, управлять ресурсами и сроками.
4. Бюджетирование и отчетность: инструменты, предоставляющие возможность разрабатывать бюджеты, отслеживать расходы, проводить отчетность и контролировать бюджетное выполнение.
5. Системы учета и управленческого управления: инструменты, предназначенные для ведения учета и управленческого управления данными, включающие в себя системы ERP (Enterprise Resource Planning).

По типу инструментов.

1. Математические модели и статистические методы: включают модели прогнозирования, регрессионный анализ, корреляционный анализ и другие методы статистики и математики для анализа данных и выявления закономерностей.
2. Бизнес-интеллект и аналитические системы: предоставляют средства для сбора, анализа и представления данных в удобной и понятной форме, включая отчеты, диаграммы, графики и другие визуальные элементы.
3. Системы планирования и бюджетирования: позволяют разрабатывать и управлять бюджетами, планами и прогнозами, включая функции планирования ресурсов, учета затрат и контроля исполнения бюджета.
4. Системы учета и отчетности: используются для ведения учета и составления отчетности о финансовых и операционных показателях, включая различные виды бухгалтерии и налоговой отчетности.
5. Проектные и задачные системы: предоставляют возможность управления проектами, задачами и ресурсами, включая функции планирования, отслеживания прогресса и коммуникации.

Эти критерии помогают классифицировать ин-

струменты контроллинга на основе их функций и специфики, что помогает выбрать наиболее подходящие инструменты для конкретных потребностей и задач системы контроллинга.

Каждая организация имеет свои особенности и цели, поэтому не существует универсального подхода к управлению персоналом, который бы подходил всем. Это подтверждает необходимость анализировать и выбирать инструменты контроллинга в зависимости от конкретной ситуации и потребностей компании [8]. Однако, рассмотрение различных инструментов контроллинга позволяет определить общие принципы и подходы, которые могут быть адаптированы и применены для достижения эффективности управления персоналом в любой организации. Важной частью управления персоналом является аналитический подход, который позволяет собрать и обработать данные о производительности персонала, его квалификации, затратах на оплату труда и других факторах, влияющих на эффективность работы персонала [4, 7].

Использование инструментов контроллинга позволяет оценить эффективность использования человеческого капитала и рассчитать рентабельность инвестиций в него. Знание этих данных помогает принять обоснованные управленческие решения и оптимизировать использование ресурсов [3, 6, 8].

Таким образом, инструменты контроллинга действительно придают аналитический характер и позволяют произвести необходимые для оценки эффективности расчеты. Они помогают координировать управление персоналом и обеспечивать необходимой информацией систему управления персоналом. Однако, самый правильный подход к управлению персоналом будет определен только для конкретного предприятия, учитывая его особенности и цели.

РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ КОНТРОЛЛИНГА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СООТВЕТСТВИИ С ПРИНЯТОЙ КОНЦЕПЦИЕЙ

Нами предложена модель применения инструментов контроллинга в системе управления персоналом на примере компании ООО «Девелопмент-проект». Для разработки данной модели в соответствии с принятой концепцией следует выполнить следующие шаги.

1. Определение концепции управления персоналом: изучите цели и стратегию организации, анализируйте ее уникальные особенности и контекст. Определите, какие аспекты управления персоналом являются наиболее важными и релевантными для достижения целей организации.
2. Идентификация ключевых показателей эффективности персонала: определите, какие показатели эффективности наиболее важны для оценки успеха управления персоналом в соответствии с выбран-

ной концепцией. Это может быть процент текучести кадров, производительность, уровень удовлетворенности сотрудников и другие показатели.

3. Выбор соответствующих инструментов контроллинга: исследуйте различные инструменты контроллинга, такие как бюджетирование персонала, контроль исполнения плановых показателей, управление производительностью, анализ затрат на персонал и другие. Выберите те инструменты, которые наиболее соответствуют выбранной концепции управления персоналом и позволяют измерять и контролировать ключевые показатели эффективности.
4. Разработка системы сбора и анализа данных: определите, как будет осуществляться сбор и анализ данных, необходимых для применения выбранных инструментов контроллинга. Разработайте процессы и инструменты для сбора данных, установите систему отчетности и анализа, чтобы обеспечить своевременную и точную информацию.
5. Разработка плана действий и мониторинг: сформулируйте план действий для применения выбранных инструментов контроллинга в системе управления персоналом. Разработайте конкретные шаги, сроки и определите ответственных лиц, предусмотрите механизмы мониторинга и оценки эффективности применения инструментов.
6. Внедрение и анализ результатов: внедрите разработанную модель применения инструментов контроллинга в системе управления персоналом. Оцените ее эффективность, сравнивая фактические результаты с запланированными показателями. Проведите анализ причин расхождений и определите, что можно улучшить или изменить в системе. Важно помнить, что разработка модели применения инструментов контроллинга в системе управления персоналом является итеративным процессом. Она должна адаптироваться к изменениям в организации и окружающей среде и регулярно пересматриваться и настраиваться для достижения максимальной эффективности.

Для проектной компании ООО «Девелопмент-проект» важно выбрать инструменты контроллинга, которые наиболее соответствуют ее специфике деятельности. Учитывая, что она является проектной организацией в области строительства, ей могут потребоваться инструменты для планирования и управления проектами, анализа ресурсов, контроля бюджета и сроков, оценки рисков и прогнозирования результатов. Также следует учитывать факт, что организация входит в состав холдинга ООО «Девелопмент-Юг». Это может оказать влияние на выбор инструментов контроллинга, так как холдинг может иметь свои особенности в управлении и требования к отчетности.

Таким образом, разработка и внедрение инструментов контроллинга в компании ООО «Девелопмент-

проект» должны осуществляться с учетом конкретных потребностей и особенностей ее бизнеса, а также согласовываться с основными принципами использования инструментов контроллинга в холдинге ООО «Девелопмент-Юг».

Экономический эффект от внедрения инструментов контроллинга особенно важен для компаний, участвующих в различных этапах жизненного цикла продукции. Для ООО «Девелопмент-проект» и холдинга ООО «Девелопмент-Юг» внедрение инструментов контроллинга может помочь облегчить планирование, принятие решений и получение своевременной информации о своей деятельности. На этапах исследования, разработки и проектирования конечной продукции ООО «Девелопмент-проект» может использовать инструменты контроллинга, которые помогут в управлении проектами, контроле бюджета и сроков, анализе ресурсов и оценке рисков. А холдинг ООО «Девелопмент-Юг», осуществляющий полный цикл производства продукции, включая капитальное строительство, может внедрить инструменты контроллинга, которые помогут ему в управлении проектами, контроле качества и сроков, анализе затрат и ресурсов.

Таким образом, внедрение инструментов контроллинга может привести к значительному экономическому эффекту для компаний ООО «Девелопмент-проект» и ООО «Девелопмент-Юг», облегчая процедуры планирования, принятия решений и предоставляя своевременную информацию о своей деятельности. Они позволяют определить плановые показатели и сравнить их с фактическими результатами, а также выявить отклонения и принять меры по исправлению ситуации. В ООО «Девелопмент-проект» система бюджетирования применяется в полной мере, что позволяет эффективно контролировать производственные процессы и достигать поставленных целей.

Кроме того, важным инструментом контроллинга в рамках управления персоналом является система оценки эффективности работы сотрудников. В ООО «Девелопмент-проект» используется методика круговой оценки, которая позволяет получить обратную связь от разных сторон – руководителей, коллег и подчиненных. Это позволяет оценить компетенции и профессиональные навыки сотрудников, идентифицировать сильные и слабые стороны, а также разработать меры для их развития и повышения эффективности работы.

РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК ИНСТРУМЕНТА КОНТРОЛЛИНГА

Для разработки методики внедрения системы бюджетирования в систему управления персоналом

как инструмента контроллинга используется следующий подход.

1. Анализ и понимание текущей ситуации.

Определите основные процессы управления персоналом в организации. Изучите текущую систему бюджетирования и контроля. Идентифицируйте основные проблемы и недостатки в контроллинге персонала.

2. Разработка концепции и целей бюджетирования в системе управления персоналом.

Определите цели, которые вы хотите достичь с помощью внедрения системы бюджетирования. Разработайте концепцию, которая будет определять основные принципы и стратегию бюджетирования в системе управления персоналом. Определите ключевые показатели производительности и бюджетных показателей. Идентифицируйте ключевые показатели производительности (КПИ) для каждой должности и подразделения. Разработайте бюджетные показатели для каждого КПИ, определяющие целевые значения и плановые расходы.

3. Разработка процесса бюджетирования.

Определите роли и ответственность различных участников процесса бюджетирования. Установите временные рамки и этапы процесса. Разработайте процедуры и инструменты для сбора данных и разработки бюджетов.

4. Внедрение и обучение.

Обеспечьте поддержку и согласие руководства организации. Проведите обучение сотрудников, чтобы они понимали новую систему бюджетирования и свою роль в ней. Начните поэтапное внедрение системы бюджетирования в систему управления персоналом.

5. Мониторинг и анализ результатов.

Постоянно отслеживайте и анализируйте достигнутые результаты по сравнению с планами и целями. Идентифицируйте отклонения и причины их возникновения. Принимайте меры для исправления ситуации и повышения эффективности работы.

6. Постоянное улучшение.

Регулярно обновляйте и совершенствуйте методику внедрения системы бюджетирования в систему управления персоналом на основе полученного опыта и обратной связи от сотрудников.

Важно помнить, что разработка и внедрение методики внедрения системы бюджетирования требует тщательного планирования и подготовки, а также вовлечения всех заинтересованных сторон в процесс.

При этом как показали проведенные нами исследования реальные центры затрат совпадают с местами возникновения затрат и включают подразделения основного и вспомогательного производства. Руководители этих подразделений имеют реальное влияние на большую часть затрат и контролируют их количественные показатели. Однако они не отвечают за отклонения по стоимостным показателям затрат, связанным с

ценами. Условные центры затрат не совпадают с местами возникновения затрат, но их менеджеры контролируют факторы, влияющие на их размеры. Например, менеджеры отдела снабжения отвечают за закупочные цены, менеджеры отдела главного механика – за перерасходы из-за аварийных ситуаций с оборудованием, а специалисты отдела главного технолога – за потери от брака из-за неправильной рецептуры.

ВЫВОДЫ

Таким образом, нами исследованы вопросы разработки и внедрения инструментов контроллинга для системы управления персоналом проектной организации, концепции, основанной на управлении и контроле процессов с целью достижения стратегических целей компании. Описывается модель применения инструментов контроллинга в системе управления персоналом проектной организации. Проектные организации часто сталкиваются с необходимостью эффективного управления своими ресурсами, включая персонал. Инструменты контроллинга помогают организации оптимизировать затраты на персонал и повысить его производительность. В рамках нашего исследования также разработана методика внедрения системы бюджетирования в систему управления персоналом проектной организации. Бюджетирование позволяет определить ресурсы, необходимые для достижения целей проектной организации, и контролировать их использование. Реальные и условные центры затрат выделяются для более точного и эффективного управления бюджетом персонала. Выделение реальных и условных центров затрат обусловлено многочисленными факторами, влияющими на отклонения фактических затрат от запланированных. Это явление необходимо учитывать при определении ответственности за бюджетные и отчетные показатели. Также следует помнить, что на предприятиях с одинаковыми бизнес-процессами «хозяевами» одной и той же статьи затрат могут быть менеджеры различных подразделений, в зависимости от организационных особенностей и поведенческих аспектов.

Результаты проведенного нами исследования могут быть полезным для руководителей проектных организаций и специалистов по управлению персоналом, интересующихся внедрением концепции контроллинга в свою деятельность. Разработанные инструменты контроллинга и методика бюджетирования могут помочь организациям достичь более эффективного и оптимального использования своих персональных ресурсов.

ЛИТЕРАТУРА

1. **ДЕДОВ О.А.** Методология контроллинга и практика управления крупным промышленным предприятием. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 248 с.
2. **ОВЧИННИКОВА С.В.** Технический анализ развития

А.Н. СЕКИСОВ
МЕТОДОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРИМЕНЕНИЯ
ИНСТРУМЕНТОВ КОНТРОЛЛИНГА В СИСТЕМЕ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРОЕКТНОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ

- каркасного домостроения // Актуальные проблемы современной науки: IV Междуна-ая науч.-практ. конф-ия. Алушта: Ставропольский университет, 27–30 апреля 2015. Вып. 4. Т. 2. С. 118–121.
3. **СЕКИСОВ А.Н.** Классификация организационных знаний в рамках инвестиционно-строительного проектирования // Точки научного роста: на старте десятилетия науки и технологии: Мат-лы ежегодной науч.-практ. конф-ии преподавателей по итогам НИР за 2022 г., Краснодар: Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина, 12 мая. 2023. С. 180–183.
 4. **СЕКИСОВ А.Н.** Контроллинг как ключевой фактор устойчивого развития аграрного производства // Современные вызовы и реалии экономического развития России: Мат-лы VI Меж-ой науч.-практ. конф-ии, Ставрополь, 7–9 октября 2020 г. Под редакцией Л.И. Ушвицкого, А.В. Савцовой. Ставрополь: ООО "Издательско-информационный центр "Фабула", 2020. С. 168–172.
 5. **СЕКИСОВ А.Н.** Концепция контроллинга и развитие системы менеджмента качества в условиях современной рыночной среды // Сектор экономики знаний южного макрорегиона: институциональные инновации, технологии контроллинга, управления знаниями, развития человеческого капитала. Мат-лы III межд-ой науч.-практ. конф-ии, Краснодар, 14–16 сентября 2011 г. Краснодар: Кубанский государственный университет, 2011. С. 119–123.
 6. **СЕКИСОВ А.Н.** Методические аспекты структурирования неявных управленческих знаний в управлении проектами // Точки научного роста: на старте десятилетия науки и технологии. Мат-лы ежегодной науч.-практ. конф-ии преподавателей по итогам НИР за 2022 г. Краснодар, 12 мая 2023 года. Краснодар: Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина, 2023. С. 183–186.
 7. **ФИТЦ-ЕНЦ ЖАК.** Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала: роль человеческого капитала в развитии предприятия, вычисление коэффициента окупаемости инвестиций, демография рабочей силы, управление расходами, тенденции, прогнозы и предсказания. Пер. с англ. М.С. Меньшиковой, Ю.П. Леоновой; под общ. ред. В.И. Ярных. М.: Вершина, 2009. 319 с.
 8. **ФОЛЬМУТ Х.Й.** Инструменты контроллинга от А до Я. Пер. с нем. / Под ред. М.А. Лукашевича и Е.Н. Тихоненковой. М.: Финансы и статистика, 2001. 288 с.
 9. **OVCHINNIKOVA S., KUKINOVA G., BOROVKOV A., MARKINA N.** Environmental substantiation for the use of alternative energy sources // E3S Web of Conferences: 224, Voronezh, 08–10 декабря 2020 года. Voronezh, 2021. DOI 10.1051/e3sconf/202124401007.
 10. **POPOV R.A., SHPILOVA N.A., SEKISOV A.N. ET AL.**

Innovative development of construction in russia: economics, technologies, management // Amazonia Investiga. 2019. Vol. 8. N 19. P. 653–663.

11. **TERZIEV V., STOYANOV E.** Functional Characteristics and Development of the Idea of Control. In: Thesis of the articles of the 1 st international scientific and practical internet conference "Accounting, analysis, audit and taxation in a globalized economy", "Accounting, analysis, audit and taxatio, Uz, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3162810>. April 14, 2018.

REFERENCES

1. **DEDOV O.A.** Methodology of controlling and practice of managing a large industrial enterprise. Moscow: Alpina Business Books; 2008:248. (In Russian).
2. **OVCHINNIKOVA S.V.** Technical analysis of the development of frame housing construction. Actual problems of modern science: IV International scientific and practical conference. Alushta: Stavropol University, April 27–30. 2015;(4, 2):118–121. (In Russian).
3. **SEKISOV A.N.** Classification of organizational knowledge within the framework of investment and construction design. Points of scientific growth: at the start of the decade of science and technology: Proceedings of the annual scientific and practical conference of teachers based on the results of research for 2022. Krasnodar: Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin. 2023:180–183. (In Russian).
4. **SEKISOV A.N.** Controlling as a key factor in the sustainable development of agricultural production. Modern challenges and realities of Russia's economic development: Proceedings of the VI International Scientific and Practical Conference. Stavropol: Limited Liability Company "Publishing and Information Center "Fabula" 168–172. (In Russian).
5. **SEKISOV A.N.** The concept of controlling and the development of a quality management system in a modern market environment. Sector of the knowledge economy of the southern macro-region: institutional innovations, technologies of controlling, knowledge management, development of human capital: Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference. Krasnodar: Kuban State University, 2011:119–123. (In Russian).
6. **SEKISOV A.N.** Methodological aspects of structuring implicit managerial knowledge in project management. Points of scientific growth: at the start of the decade of science and technology: Proceedings of the annual scientific and practical conference of teachers based on the results of research for 2022. Krasnodar: Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilina, 2023. 2023:183–186. (In Russian).
7. **FITZ-ENTZ J.** Return on investment in personnel: measuring the economic value of personnel: the role of human capital in enterprise development, calculating the return on investment, demographics of the workforce, cost management, trends, forecasts and predictions. Translation from English. M.S. Menshikova, Yu.P. Leonova; editor V.I. Yarnykh. Moscow: Vershina. 2009:319. (In Russian).
8. **FOLMUT H.J.** Controlling tools from A to Z. Per. with him. Editor M.L. Lukashevich and E.N. Tikhonenkova Moscow: Finance and statistics, 2001. (In Russian).
9. **OVCHINNIKOVA S., KUKINOVA G., BOROVKOV A., MARKINA N.** Environmental substantiation for the use of alternative energy sources. E3S Web Conf. 2021; (224): 01007.
10. **POPOV R.A., SHILOVA N.A., SEKISOV A.N. ET AL.** Innovative development of construction in russia: economics, technologies, management. Amazonia Investiga. 2019; (8, 19): 653–663.
11. **TERZIEV V., STOYANOV E.** Functional Characteristics and Development of the Idea of Control. In: Thesis of the articles of the 1 st international scientific and practical internet conference "Accounting, analysis, audit and taxation in a globalized economy", "Accounting, analysis, audit and taxatio, Uz, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3162810>. April 14, 2018.

Секисов Александр Николаевич,
к.э.н., доцент кафедры строительного производства Кубанского государственного аграрного университета им. И.Т. Трубилина

☎ 350044, г. Краснодар, ул. Калинина, д. 13,
350044, Krasnodar, st. Kalinina, 13,
тел.: +7 (918) 448-00-82, e-mail: alnikkss@gmail.ru.