УДК 331.101 DOI: 10.22394/2071-2367-2017-12-4-194-203

КОНТРОЛЛИНГ В ПРОЦЕССЕ ЭВОЛЮЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Проняева Л.И., Амелина А.В.[1]

В статье рассмотрен генезис кадрового контроллинга и его роль в процессе эволюции системы управления персоналом. Структурированы его роль и значение на современном этапе эволюционного развития менеджмента. Авторами дана собственная трактовка понятия контроллинга персонала. Представлена структурная модель процесса взаимодействия элементов кадрового контроллинга в системе управления персоналом, формирующая информационную базу для принятия качественных управленческих решений на современном этапе развития предприятия.

Ключевые слова: система управления персоналом, контроллинг персонала, кадровый контроллинг, элементы системы кадрового контроллинга.

CONTROLLING IN THE EVOLUTION PROCESS OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

PRONYAEVA L. I. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economy and Economic Security, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russian Federation, Orel), e-mail: pli.dom@mail.ru

AMELINA A. V. – Postraduate student of the Department of Management and Public Administration, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russian Federation, Orel), e-mail: av_amelina@mail.ru

The article is devoted to the study of the genesis of controlling personnel, its role at the present stage of the evolution process of the personnel management system.

The authors give their own interpretation of the notion of controlling personnel; consider the genesis of personnel control and its role in the evolution of the personnel management system. The structural model of the interaction process between the elements of personnel control in the personnel management system is presented, which forms the information base for making qualitative management decisions at the present stage of enterprise development.

Keywords: personnel management system, personnel controlling, elements of personnel control system.

Проняева Людмила Ивановна – доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой экономики и экономической безопасности, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Среднерусский институт управления–филиал, адрес: 302028, Россия, г. Орел, б. Победы, д. 5а: e-mail: pli.dom@mail.ru

Амелина Анастасия Владимировна – аспирантка кафедры менеджмента и государственного управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Среднерусский институт управления–филиал, адрес: 302028, г. Орёл, б. Победы, 5а,; e-mail: av_amelina@mail.ru

В современных условиях глобализации мировой экономики и постоянно меняющейся бизнес-среды, к системам управления человеческими ресурсами предъявляются довольно высокие требования. Современные HR-системы, имеющие достаточно сложную структуру и выполняющие множество функций, должны не только обладать информационно-аналитической поддержкой, позволяющей действенно реагировать на изменения внешней среды, но и увязывать стратегические ориентиры компании с трудовым потенциалом каждого сотрудника, мотивировать кадры на постоянное развитие бизнеса. На сегодняшний день инновационным инструментом достижения таких целей в диапазоне предприятия становится система кадрового контроллинга.

В современной науке и практике менеджмента так и не сложилось единого мнения по поводу формулировки дефиниции «контроллинг» как в сфере финансов, так и в системе управлении персоналом. Вследствие этого, спорность в трактовке понятия создает преграды внедрения в практику управления функциональными подсистемами предприятия.

Термин «контроллинг» обозначает концепцию управления, которая синтезирует в себе управленческий учет, планирование, контроль и аналитическую работу. Единого понимания этого термина среди экспертов нет. Специалисты сходятся лишь в том, что отождествлять контроллинг с контролированием нельзя, так как английский глагол «to control» переводится не только как «контролировать», но и как «управлять», «регулировать»[1].

Приведем несколько определений понятия «контроллинг персонала», представляющих различные подходы авторов к трактовке данного понятия в зарубежной и отечественной литературе (табл. 1)

Проанализировав подходы к формулировке дефиниции контроллинга персонала, встречающиеся в литературе, можно сделать вывод, что это динамично развивающаяся система, понятийный аппарат которой дополняется и уточняется в процессе исследований. Все авторы в трактовке понятия контроллинга персонала едины во мнении, что это информационная система управления, ориентированная на достижение целей предприятия на основе повышения эффективности управления персоналом.

В настоящее время персонал признается одним важнейших конкурентных преимуществ производства, следовательно, стратегические ориентиры должны достигаться параллельно с развитием человеческих ресурсов, являющихся конкурентным потенциалом предприятия.

Таким образом, под контроллингом персонала следует понимать систему информационно-аналитического обеспечения, координации, контроля и оптимизации деятельности всех элементов системы управления персоналом, направленную на обеспечение соответствия кадрового потенциала стратегическим целям компании в условиях непрерывно меняющейся среды предприятия.

Контроллинг персонала является эффективным инструментом управления системой персонала, в связи с этим, представляется значимым изучение генезиса данной экономической категории, ее роли на современном этапе эволюционного развития менеджмента.

[1] Беликова И.П. Кадровый контроллинг в системе управления персоналом предприятия // Фундаментальные исследования. – 2015. – №5-4. [Электронный ресурс]. – URL: http://cyberleninka.ru/article/n/kadrovyy-kontrolling-v-sisteme-upravleniya-personalom-predpriyatiya (дата обращения: 07.12.2016).

Таблица 1 – Подходы к определению понятия «контроллинг персонала»
Table 1 – Approaches to the definition of the concept "controlling personnel"

Определение контроллинга персонала	Автор
Информационно-аналитическая и методическая поддержка принятия управленческих решений с целью повышения эффективности деятельности предприятия, другими словами, на управление качеством управления[1].	Хорват П.
Система информационного обеспечения ориентированных на результат процессов планирования, регулирования и контроля (мониторинга) на предприятии, в выполнении функций интеграции, системной организации и координации[2].	Хан Д.
Система управления процессом достижения конечных целей и результатов деятельности компании[3].	Майер Э., Манн Р.
Система, ориентированная на результат, в сферу задач которой входит сбор и обработка информации в процессе разработки, координации и контроля выполнения планов[4].	Райхман Т.
Сложная конструкция, объединяющая в себе установление целей, планирование, учет, контроль, анализ и управление информационными потоками и выработку рекомендаций для принятия управленческих решений в сфере управления персоналом[5].	Ананькина Е.А., Данилочкин С.Г., Данилочкина Н.Г.
Система внутрифирменного планирования и контроля в сфере персонала, которая помогает преобразовать стратегические установки в плановые величины и конкретные мероприятия, а также формировать основные положения по управлению персоналом[6].	Карминский А.М., Фалько С.Г.
Система информационно-аналитической и методической поддержки принятия качественных управленческих решений в системе управления персоналом с целью повышения эффективности организации[7].	Михайлова А.В.
Навигационный компонент, направленный на отслеживание узких мест в работе организации и обеспечения соответствия с поставленными целями получаемых конечных результатов[8].	Максимцев И.А.
Система, представляющая собой органическое единство взаимосвязанных элементов (целей, задач, процесса, функций и др.), образующих целостность и качество системы, ориентированной на достижение целей эффективного управления персоналом в условиях меняющейся внешней и внутренней среды[9].	Синявец Т.

[1] Хорват П. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / пер. с нем. М. Альпина Бизнес Букс, 2005. – 269 с.
[2] Хан Дитгер. ПиК: Планирование и контроль: концепция контроллинга. Перевод с немецкого. Под ред. и с предисловиями А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 765 с.
[3] Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих./под ред. В.Б. Ивашкевича; пер с нем. Ю.Г. Жукова. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 304 с.
[4] Райхман Т. Менеджмент и контроллинг. Одни цели – разные пути и инструменты // Международный бухгалтерский учет. – № 5. – -1999. – С. 26 – 36.
[5] Ананькина Е.А., Данилочкин С.Г., Данилочкина Н.Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием / под .ред. Н.Г. Данилочкиной. М.: ЮНИТИ, 2002. – 279 с.
[6] Карминский А.М., С.Г. Фалько, А.А. Жевага, А.А., Н.Ю. Иванова Контроллинг: учебник / под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 336 с.
[7] Михайлова А. В. Развитие кадрового контроллинга в системе управления персоналом организации (монография). Магнитогорск, 2008. - – 197 с.
[8] Максимцев И.А. Управление человеческими ресурсами: учебник/ под ред. И.А. Максимцева. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – 525 с.
[9] Синявец Т.Системный подход к контроллингу персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент, N 11, ноябрь 2008 г. – 20 с.

Рассматривая генезис кадрового контроллинга и его роль в развитии системы управления персоналом, разделим временной интервал на три основных этапа, предложенные Д.В. Кругловым (табл. 2).

Таблица 2 – Роль контроллинга в процессе эволюции системы управления персоналом
Table 2 – The role of controlling in the evolution of the human resource management system

Основные этапы периодизации рыночной эволюции[1]	Развитие системы управления персоналом	Основная сущность и ориентация контроллинга	Роль контроллинга в системе управления персоналом
До 50-х гг. XX в. - преобладание рынка продавца. Ориентир на производственные приоритеты, рост выпуска продукции и производительности труда.	Перерождение из практической функции в систему. Появляются подсистемы линейного руководства, найма и отбора персонала, материального стимулирования, обучения и социального развития.	Контроллинг на предприятии представлен в виде системы управленческого учета. Основная задача – фиксация информации о предшествующих периодах деятельности предприятия для оперативного планирования и контроля.	Система учета сводится к сбору и анализу информации о затратах на персонал.
60-80-х гг. XX в. – смена рынка продавца рынком покупателя. Обострение конкуренции и сосредоточение внимания на информационной сфере.	Основной цель - повышение эффективности использования человеческих ресурсов. Добавляются подсистемы развития, мотивации и стимулирования персонала.	Контроллинг выделяется в отдельную службу, задачами которой становится создание и обеспечение работы информационной системы управления.	Обеспечивает поддержку принятия управленческих решений в кадровых вопросах посредством сбора и анализа не только количественных, но и качественных составляющих системы управления персоналом.
с 90 – х гг. XX в. - глобализация экономики, внедрение новых технологий и инноваций.	Усложнение системы управления персоналом в организации, добавление функциональных подсистем и функций.	Контроллинг становится инструментом системы управления организации в целом.	Координирует деятельность всех подсистем HR-системы, планирует и контролирует результативность кадровых процессов, предотвращая появление проблемных ситуаций, ориентирует на долгосрочную перспективу развития.

[1] Круглов Д. В. Эволюция контроллинга в контексте развития управленческих знаний // Проблемы современной экономики. – 2010. – №2. [Электронный ресурс]. –URL: http://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-kontrollinga-v-kontekste-razvitiya-upravlencheskih-znaniy (дата обращения: 07.12.2016).

Свой эволюционный путь система управления персоналом проходит от времени, когда происходило накопление знаний, а управление персоналом было представлено в виде функции, являвшиеся «прерогативой руководителя, который до 80% своего рабочего времени тратил на эти функции»[1] до формирования сложной системы управления, включающую множество подсистем и функций.

Активное становление управления персоналом в качестве отдельной подсистемы управления на производстве началось в период финансового капитализма (1890–1933 гг.), когда основной акцент делался на управлении финансовыми ресурсами и банковской системой. Именно тогда на предприятиях впервые был использован контроллинг, в железнодорожной компании «Atchison, Topeka and Santa Fe Railroad» была учреждена должность контроллера преимущественно для решения финансово-экономических задач.[2]

До первой половины XX в. система контроллинга была нацелена на управленческий учет и ограничивалась только анализом денежных показателей. Данная концепция, приверженцем которой был Д. Шнейдер, существенно ограничивала применение контроллинга в управлении персоналом. По мнению А. Дайле кадровый можно определить как процесс овладения экономической ситуацией, путем сопоставления фактических и плановых показателей[3]. Следовательно, роль контроллинг сводилась к сбору, анализу и трактовке информации об учете расходов на персонал, что делало его приближенным к термину «контроль».

С 1950-х гг. во многих странах мирового хозяйства начинается восстановление производственного потенциала и экономический рост, что обусловило потребность в высококвалифицированных кадрах. Это послужило генератором трансформации подсистемы обучения в подсистему развития персонала, включающую в себя обучение, переподготовку, повышение квалификации, адаптацию, оценку кандидатов. Влияние бихевиористской научной школы менеджмента сосредотачивает внимания на проблеме морально-психологического стимулирования и мотивации отдельного работника, как одного из важнейших капиталов, что в свою очередь влияет на преобразования в подсистеме мотивации.

Развитие компьютерных технологий и обострение конкуренции на рынке акцентирует внимание системы управления предприятиями на информационной сфере, что усиливает потребность в координировании всех сфер бизнеса. В этот период кадровый контроллинг выделяется в самостоятельную службу, осуществляющую процесс координации и функционирования всех информационных систем управления.

Суть кадрового контроллинга в системе управления персоналом Т. Райхман и П. Прайсслер обуславливают в поддержке принятия кадровых решений «путем целенаправленного подбора и обработки информации»[4], «координации и контроле при выполнении планов»[5]. На данном этапе происходит сбор и анализ информации не только количественных, но и качественных составляющих системы управления персоналом.

В последней четверти XX в. произошло кардинальное изменение отношения к работникам. Если ранее преимущественно использовался термин «персонал», «трудовые кадры предприятия», то в настоящее время используется категория «человеческие ресурсы»,

[1] Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – 2 –е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 447 с.
[2] Ивашкевич В.Б. Контроллинг: сущность и назначение // Бухгалтерский учет и аудит – 1991. – № 7. – С. 8 – 12.
[3] Дайле А. Практика контроллинга. М.: Финансы и статистика, 2001. – 336 с.
[4] Пич Г., Шерм Э. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки// Международный журнал «Проблемы теории и практики управления». – № 3. – 2001. – С. 102-107
[5] Райхман Т. Менеджмент и контроллинг. Одни цели – разные пути и инструменты // Международный бухгалтерский учет. - № 5. -1999. – С. 26 – 36.

которая трактуется как совокупность самостоятельных, способных к самореализации, к саморазвитию личностей.[1]

Внедрение инноваций, новых технологий, обострение глобальной конкуренции, повышение образовательного уровня населения, распространение командной организации труда, необходимость расширения возможностей самоконтроля обусловило трансформацию и усложнение системы управления персоналом в организации, добавление функциональных подсистем и функций.

Под влиянием научных и социально-экономических изменений функции системы управления персоналом прошли процесс эволюции, который можно разделить на три стадии. Изначально кадровые службы специализировались только на выполнении административных функций по найму и учету персонала, в последствие к ним добавились функции кадрового планирования, привлечения и развития персонала, мотивации, стимулирования и прочих. В дальнейшем все больший акцент делается на функции стратегического управления человеческими ресурсами, в которой прекрасно начинает использоваться инструментарий контроллинга.

Сегодня «происходит смена концепции управления персоналом организации, которая ориентируется на более полное использование потенциала сотрудников, а не на минимизацию затрат, гибкую форму организации, а не на использование централизованно-бюрократической формы».[2]

Контроллинг персонала перерождается от инструмента управления настоящим, посредством анализа прошлого, к системе управления человеческими ресурсами, позволяющей проецировать систему в долгосрочной перспективе, тем самым предотвращать наступление кризисных ситуаций, ошибок и неопределенностей в работе с персоналом.

Система кадрового контроллинга включает в себя многообразие элементов и функций. Процесс взаимодействия элементов кадрового контроллинга сказывается на качестве информационно-методического обеспечения процедуры принятия управленческих решений в системе управления персоналом. К основным элементам кадрового контроллинга на современном этапе развития системы управления персоналом относятся процедуры контроллинга, субъекты управленческого контроля, система управленческого учёта, кадрового аудита, диагностика внешней и внутренней среды предприятия.

К процедурам контроллинга персонала относятся:

- четкий порядок организации и функционирования кадрового контроллинга в системе управления персоналом в соответствии с детально разработанными нормативно-методическими документами;

- планы, нормативы и стандарты, в которых формально определяется и документально закрепляется порядок деятельности системы управления персоналом организации;

-движение информации от момента зарождения до архивирования;

- контролируемые параметры объекта контроля (трудовой потенциал организации, трудовые процессы, функции и система управления персоналом)[3].

---

[1] Костенко Е. П. Эволюция теории и практики управления персоналом в хх в // Пространство экономики. – 2013. – №4-3. [Электронный ресурс]. – URL: http://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-teorii-i-praktiki-upravleniya-personalom-v-hh-v-1 (дата обращения: 06.12.2016).

[2] Свистунов В. Функции системы управления персоналом организации / В. Свистунов // Кадровик. – 2014. – N 2. – С. 70 – 77.

[3] Митрофанова Е.А., Софиенко А.В. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал . Учебно-практическое пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Прооспект, 2014. – 70 с.

Субъектами управленческого контроля являются руководители и главные специалисты всех уровней структуры управления в организации, осуществляющие контроль косвенно и непосредственно, в зависимости от должности, как за исполнителями процесса, так и своими собственными обязанностям. Также контроль осуществляют внешние и внутренние аудиторы, независимые эксперты.

Система управленческого учета является основным элементом системы кадрового контроллинга. Основная задача системы управленческого учета включается в определении, сборе, обработке и передаче информации о персонале субъектам контроля, принимающим управленческие решения.

Структуру контроллинга персонала определяет внутренняя и внешняя среда организации. Параметры внутренней среды определяют цели, стратегию, регламент системы внутреннего контроля, стиль руководства, от которого зависит своевременность реакции принятия управленческих решений, информационная обеспеченность системы управления. Параметры внешней среды определяют информацию для анализа экономики, политической ситуации, законодательной базы, инфраструктуры и изменений на рынке труда, что позволяет выявлять неопределенности и риски для деятельности предприятия.

Аудит в контроллинге персонала является системой сбора, обработки, анализа и оценке информации для выявления сильных и слабых сторон системы управления персоналом, с целью предупреждения возможных ошибок. Диагностика же указывает только на явные недоставки в управлении персоналом, не требующие тщательного анализа для их выявления.

Процесс взаимодействия элементов кадрового контроллинга в системе управления персоналом представлен на рисунке 1.

Схема взаимодействия элементов кадрового контроллинга дает наглядное представление о движении информации от момента ее зарождения до выработки рекомендаций для принятия управленческих решений. Поэтому качество принятия решений зависти от характеристик информационных потоков, которые должны быть достоверными, полными, оперативными, надежными и регулярными.

Процесс взаимодействия элементов кадрового контроллинга в системе управления персоналом происходит через информационно-аналитическую систему контроллинга, которая состоит из четырех основных этапов: сбор и обработка информации, выявление отклонений от планов, анализ и определение причин отклонений и выработка рекомендаций. Управленческий учет является центральным элементом по оперативному сбору и обработки информации, которая включает в себя материалы аудитов, внутренние документы, отчеты различных проверок объектов контроля кадрового контроллинга.

Аудиторская проверка организации труда на предприятии позволяет получить весь спектр информации о количественных и качественных показателях. Эксперты при анализе и оценке эффективности управления человеческими ресурсами учитывают, в зависимости от целеполагания аудиторской проверки, информацию о кадровом потенциале организации, процессах, функциях, системе управления персоналом, а также параметрах внутренней и внешней среды.

Интегрирование и анализирование комплекса информации о состоянии системы управления персоналом служит источником для генерирования рекомендаций, которые направляются субъектам контроля (руководителям организации) для принятия эффективных управленческих решений и, в случае необходимости, цель и плановые показатели будут подвергнуты корректировке.

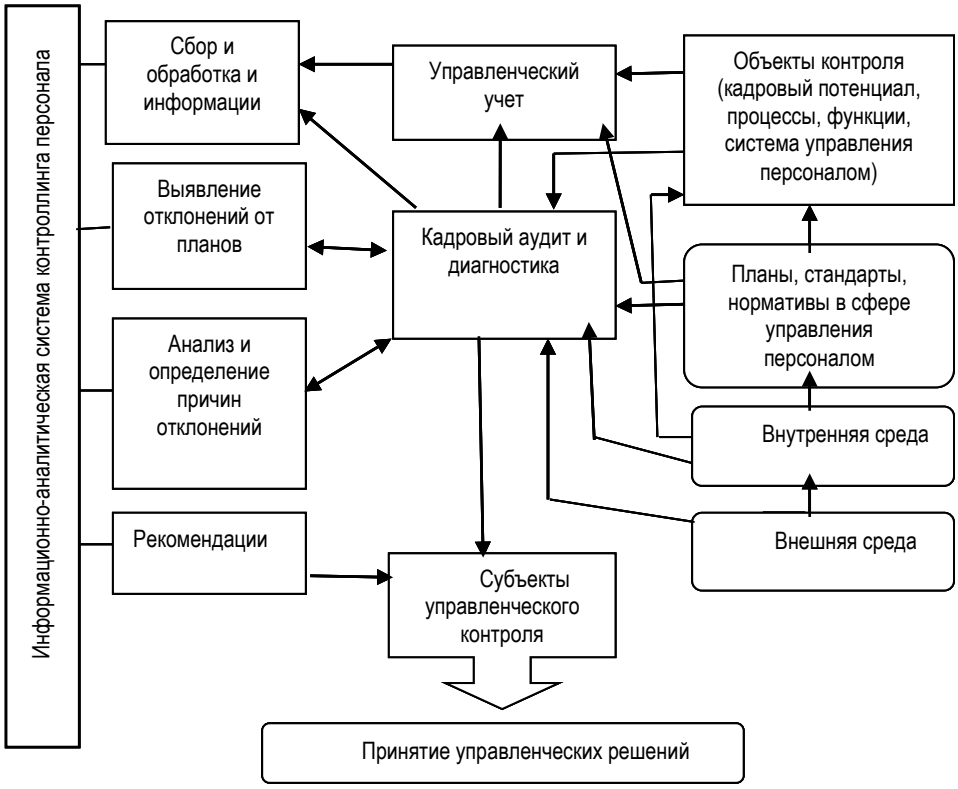


Рисунок 1 – Схема взаимодействие между элементами кадрового контроллинга в системе управления персоналом

Figure 1 – Scheme of interaction between personnel control elements in the personnel management system

Таким образом, контроллинг персонала является системой по управлению информационно-аналитическим обеспечением, координацией, контролем и оптимизацией работы всех звеньев системы управления персоналом организации. Взаимодействие элементов контроллинга персонала позволяет сформировать информационную базу принятия эффективных управленческих решений, оценки кадрового потенциала соответствию целям предприятия, снижает риски появления ошибок и неопределённостей в работе с персоналом. Изучение генезиса контроллинга персонала и эволюции функций и элементов системы управления персоналом, позволяет сделать вывод о том, что контроллинг является основным инструментом для работы HR-систем на современном этапе развития менеджмента.

Библиография/References:

1. Ананькина Е.А., Данилочкин С.Г., Данилочкина Н.Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием / под .ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 279 с.

2. Беликова И.П. Кадровый контроллинг в системе управления персоналом предприятия // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 5-4. – URL: http://cyberleninka.ru/article/n/kadrovyy-kontrolling-v-sisteme-upravleniya-personalom-predpriyatiya.
3. Дайле А. Практика контроллинга. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 336 с.
4. Ивашкевич В.Б. Контроллинг: сущность и назначение // Бухгалтерский учет и аудит. – 1991. – № 7. – С. 8-12.
5. Карминский А.М., Фалько С.Г., Жевага А.А., Иванова Н.Ю. Контроллинг: учебник / под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 336 с.
6. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – 2 –е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 447 с.
7. Костенко Е. П. Эволюция теории и практики управления персоналом в XX в. // Пространство экономики. – 2013. – № 4-3. – URL: http://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-teorii-i-praktiki-upravleniya-personalom-v-hh-v-1.
8. Круглов Д. В. Эволюция контроллинга в контексте развития управленческих знаний // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 2. – URL: http://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-kontrollinga-v-kontekste-razvitiya-upravlencheskih-znaniy.
9. Максимцев И.А. Управление человеческими ресурсами: учебник / под ред. И.А. Максимцева. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – 525 с.
10. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих / под ред. В.Б. Ивашкевича; пер с нем. Ю.Г. Жукова. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 304 с.
11. Митрофанова Е.А., Софиенко А.В. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал. Учебно-практическое пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Прооспект, 2014. – 70 с.
12. Михайлова А. В. Развитие кадрового контроллинга в системе управления персоналом организации. Монография. – Магнитогорск, 2008. - 197 с.
13. Пич Г., Шерм Э. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3. – С. 102-107.
14. Райхман Т. Менеджмент и контроллинг. Одни цели – разные пути и инструменты // Международный бухгалтерский учет. – 1999. – № 5. – С. 26-36.
15. Свистунов В. Функции системы управления персоналом организации // Кадровик. – 2014. – № 2. – С. 70-77.
16. Синявец Т. Системный подход к контроллингу персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 11.
17. Хан Дитгер. ПиК: Планирование и контроль: концепция контроллинга / Перевод с немецкого. Под ред. и с предисловиями А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 765 с.
18. Хорват П. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / пер. с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 269 с.

1. Anan'kina, E.A., Danilochkin, S.G., Danilochkina, N.G. (2002) Kontrolling kak instrument upravleniia predpriiatiem [Controlling as an enterprise management tool] / pod .red. N.G. Danilochkinoi. – M.: IuNITI. – 279 p. (In Russ.)
2. Belikova, I.P. (2015) Kadrovyi kontrolling v sisteme upravleniia personalom predpriiatiia [Personnel controlling in the system of personnel management of the enterprise] // Fundamental'nye issledovaniia. – № 5-4. – URL: http://cyberleninka.ru/article/n/kadrovyy-kontrolling-v-sisteme-upravleniya-personalom-predpriyatiya. (In Russ.)

3. Daile, A. (2001) Praktika kontrollinga [Practice of controlling]. – M.: Finansy i statistika. – 336 p. (In Russ.)
4. Ivashkevich, V.B. (1991) Kontrolling: sushchnost' i naznachenie [Controlling: essence and purpose] // Bukhgalterskii uchet i audit [Accounting and audit]. – № 7. – P. 8-12. (In Russ.)
5. Karminskii, A.M., Fal'ko, S.G., Zhevaga, A.A., Ivanova, N.Iu. (2006) Kontrolling [Controlling]: uchebnik / pod red. A.M. Karminskogo, S.G. Fal'ko. – M.: Finansy i statistika. – 336 p. (In Russ.)
6. Kibanov, A.Ia. (2007) Osnovy upravleniia personalom [Fundamentals of personnel management]: Uchebnik. – 2 –e izd., pererab. i dop. – M.: INFRA-M. – 447 p. (In Russ.)
7. Kostenko, E. P. (2013) Evoliutsiia teorii i praktiki upravleniia personalom v XX v. [Evolution of the theory and practice of personnel management in the XX century] // Prostranstvo ekonomiki [Terra Economicus]. – № 4-3. – URL: http://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-teorii-i-praktiki-upravleniya-personalom-v-hh-v-1. (In Russ.)
8. Kruglov, D. V. (2010) Evoliutsiia kontrollinga v kontekste razvitiia upravlencheskikh znanii [The evolution of controlling in the context of the development of managerial knowledge] // Problemy sovremennoi ekonomiki [Problems of the modern economy]. – № 2. – URL: http://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-kontrollinga-v-kontekste-razvitiya-upravlencheskih-znaniy. (In Russ.)
9. Maksimtsev, I.A. (2012) Upravlenie chelovecheskimi resursami [Human resources management]: uchebnik / pod red. I.A. Maksimtseva. – M.: Izdatel'stvo Iurait. – 525 p. (In Russ.)
10. Mann, R., Maier, E. (1995) Kontrolling dlia nachinaiushchikh [Controlling for beginners] / pod red. V.B. Ivashkevicha; per s nem. Iu.G. Zhukova. – M.: Finansy i statistika. – 304 p. (In Russ.)
11. Mitrofanova, E.A., Sofienko, A.V. (2014) Upravlenie personalom: teoriia i praktika. Audit, kontrolling i otsenka raskhodov na personal [Personnel management: theory and practice. Audit, controlling and evaluation of staff costs]. Uchebno-prakticheskoe posobie / Pod red. A.Ia. Kibanova. – M.: Proospekt. – 70 p. (In Russ.)
12. Mikhailova, A. V. (2008) Razvitie kadrovogo kontrollinga v sisteme upravleniia personalom organizatsii [Development of personnel control in the system of personnel management of the organization]. Monografiia. – Magnitogorsk. - 197 p. (In Russ.)
13. Pich, G., Sherm, (2001) E. Utochnenie soderzhaniia kontrollinga kak funktsii upravleniia i ego podderzhki [Refinement of the content of controlling as a function of management and its support] // Problemy teorii i praktiki upravleniia [Theoretical and Practical Aspects of Management]. – № 3. – P. 102-107. (In Russ.)
14. Raikhman, T. (1999) Menedzhment i kontrolling. Odni tseli – raznye puti i instrumenty [Management and controlling. One goal - different ways and tools] // Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet [International accounting]. – № 5. – P. 26-36. (In Russ.)
15. Svistunov, V. (2014) Funktsii sistemy upravleniia personalom organizatsii [Functions of the personnel management system of the organization] // Kadrovik. – № 2. – P. 70-77. (In Russ.)
16. Siniavets, T. (2008) Sistemnyi podkhod k kontrollingu personala [Sistemny approach to the controlling of personnel] // Kadrovik. Kadrovyi menedzhment [Kadrovik. Personnel management]. – № 11. (In Russ.)
17. Khan, Ditger. (1997) PiK: Planirovanie i kontrol': kontseptsiia kontrollinga [P end K: Planning and control: the concept of controlling] / Perevod s nemetskogo. Pod red. i s predisloviiami A. A. Turchaka, L. G. Golovacha, M. L. Lukashevicha. – M.: Finansy i statistika. – 765 p. (In Russ.)
18. Khorvat, P. (2005) Kontseptsiia kontrollinga: Upravlencheskii uchet. Sistema otchetnosti. Biudzhetirovanie [The concept of controlling: Management accounting. Reporting system. Budgeting] / per. s nem. – M.: Al'pina Biznes Buks. – 269 p. (In Russ.)