



УДК 33

Мордовченков Николай Васильевич, д.э. н., профессор кафедры "Логистика и маркетинг" ФГБОУ ВО "ВГУВТ"

Н.Новгород, ул.Нестерова, д.5

Поляков Валерий Михайлович, к.п.н., доцент кафедры "Иностранные языки"

ФГБОУ ВО "Нижегородский государственный инженерно-экономический университет",
Княгинино

Кузьмичев Станислав Владимирович, аспирант кафедры "Логистика и маркетинг"

ФГБОУ ВО "ВГУВТ"

Н.Новгород, ул.Нестерова, д.5

Попова Ирина Юрьевна, аспирантка кафедры «Экономики и автоматизации бизнеса»

ФГБОУ ВО "Нижегородский государственный инженерно-экономический университет",
Княгинино

МИРОВОЙ ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ КОНТРОЛЛИНГА В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Ключевые слова: аттестация, государственное регулирование, информация, кадровые службы, конкурентоспособность, контроллер, контроллинг, концепция, критерии качества, критерии результативности труда, менеджер, опрос, оптимизация, опыт, оценка персонала, персонал, планирование, предприятие, прибыль, производительность, процесс, ротация, руководитель, сервисное обслуживание, терминология, трудовые ресурсы, управление, эволюция, эффективность.

В статье на основе эволюции опыта по контроллингу (США, Германии, Японии и др.) рассматривается «полезность» этого эффективного организационно-экономического механизма как на предприятиях сферы услуг, так и в контексте управления персоналом на российских предприятиях. Наряду с информационным ресурсом Internet, в статье значительное внимание при анализе источников уделяется непосредственно зарубежным источникам, что является необходимым компонентом при раскрытии экономической сущности рассматриваемого термина страны-первооткрывателя данного комплексного показателя эффективности функционирования менеджмента организации сферы услуг, так и предприятия в целом. Приводятся сравнительные характеристики и концепции, отражающие не только подходы к контроллингу и критерии его оценки, но и менталитет персонала. Дается сравнительный анализ практического применения контроллинга, позволяющего повысить производительность труда, качество и эффективность функционирования предприятия в условиях государственного регулирования экономики и менеджмента, в том числе в период мировых экономических кризисов. Даны рекомендации по целесообразности применения кадрового контроллинга в современных условиях и по использованию информационного ресурса для принятия эффективных управленческих решений по кадровому менеджменту. Предложены факторная и графическая модели повышения эффективности контроллинга и менеджмента на предприятии транспорта.

Генезис развития феномена "контроллинг" как механизма управления формировался в период средневековья. В середине XV века среди свиты английского короля учреждается должность «controllour» (контроллер); функциями контроллера являлись выполнение обязанностей документоведа и повседневный контроль денежных средств и торговых операций. Со временем роль и значимость контроллинга кардинально изменились. Современная трактовка этого понятия впервые стала применяться в США в преддверии XX столетия.

Импульсом к использованию контроллинга как инструмента, помогающего предприятию позитивно решать возникающие проблемы, явился мировой экономический кризис 1929-1933 гг. Главной задачей предприятия стало не просто выжить в условиях кризиса, но и успешно конкурировать и развиваться, в том числе на перспективу. Годы депрессии привели к осознанию того, что успешное руководство финансовым учреждением неминуемо связано с усилением внимания к внутрифирменному планированию и учету. Это, в свою очередь, привело к эволюции взглядов на контроллинг. Если сначала преобладало исторически-бухгалтерское видение контроллинга, и контроллер выполнял функции ведения учета и ревизии хозяйственных событий, которые уже состоялись, то со временем эти функции были расширены, что привело к необходимости понимания контроллинга и его функций как ориентированных на среднесрочный период.

Вместе с тем, такое ориентированное в будущее рассмотрение задания контроллера стали все больше связывать с вопросами планирования и контроля.

Значительное влияние на развитие контроллинга оказал экономический кризис (1929-1933 гг.). Организованный в 1931 году институт Controllors Institute of America, который в 1962 году был переименован в Financial Executive Institute (FEI), по праву считается профессиональной организацией контроллеров. В значительной степени импульсом к развитию контроллинга стала возможность существенного систематизирования его ресурса.

В 60-е годы XX века Financial Executive Institute (FEI) исследовал основные функции контроллера, на развитие которых повлиял экономический кризис 1957-1958 гг., который по ряду характеристик приблизился к кризису 1929-1933 гг.

В современных условиях трансформации глобальной конкуренции и международных санкций, а также в постоянно возникающих кризисных ситуациях в экономике США система контроллинга должна гибко реагировать и своевременно предоставлять менеджерам релевантную, ориентированную на положительный результат и достоверную информацию, обеспечивающую принятие эффективных управленческих решений с учетом рисков и неопределенностей.

Европейский вариант контроллинга формировался в послевоенный период в рамках американской экономической экспансии. В современном понимании – как концепция управления – контроллинг получил наибольшее развитие в Германии [9], [10]. Последующий этап развития контроллинга характеризуется двумя независимыми направлениями на международном рынке менеджмента: англо-саксонским (американским) и европейским (немецким). Между этими подходами (табелями) существуют диаметрально противоположные различия не только концептуального, но и терминологического характера – в англо-саксонской практике применяется понятие «управленческий учет» (management accounting), а «контроллинг» практически не применяется, хотя специалистов, в чьи должностные обязанности входит проведение управленческого учета, называют контроллерами.

Широкое признание контроллинга как определенного подхода в немецкоязычной экономической библиографии формируется с середины 50-х годов XX века. В то же время ряд источников утверждает, что еще в начале XX века экономические службы немецких предприятий успешно использовали концепцию контроллинга. Это подтверждается рядом примеров. Были разработаны специальные тестовые вопросы из практики хозяйственной деятельности, которые в настоящее время известны как задания контроллинга [20].

Однако наиболее корректной была версия, согласно которой концепция контроллинга как совокупность целей, заданий, инструментов, субъектов и организаций "встраивалась" в экономику Германии из США в во время кризиса 50-х годов XX века. В это время ФРГ восстанавливала базовые отрасли экономики от разрушительных последствий Второй мировой войны [14].

Создание концепции идеи контроллинга основывалась на практике его применения в дочерних финансовых учреждениях североамериканских корпораций [12]. В первые годы к контроллингу немцы относились негативно. В немалой степени это было связано с его неправильной трактовкой или некорректной интерпретацией. Так, контроллинг считали аналогом контроля, а права контроллера преувеличивались и расценивались как угроза для менеджмента в целом. В дальнейшем, апробировав на практике сущность контроллинга, к нему стали относиться позитивно. При этом его возможности отождествлялись с необходимостью ретранслирования этих идей в практику микрохозяйственных связей Германии [11].

В середине XX века в процессе функционирования немецких предприятий возникла проблема неплатежей, которая сопровождалась кризисом платежеспособности. Это способствовало развитию контроллинга как инструмента управления, направленного не только на устойчивость предприятия, но и на последующее его развитие [13]. В частности, было доказано, что контроллинг направлен на достижение миссии предприятия – экономически обоснованного финансового результата кредитно-инвестиционного учреждения посредством максимизации прибыли, а также капитализации предприятия с учетом гаранта ликвидности [3].

Следует отметить следующее: хотя американская модель контроллинга является предшественницей немецкой, обе модели развиваются под воздействием определенных факторов как в Европе, так и в США, поэтому между ними имеются определенные различия.

В частности, в немецкой концепции управления «контроллинг» (более широкое понятие) включает в себя «управленческий учет», а согласно американской трактовке «управленческий учет» - синоним немецкого «контроллинга», содержащий функции инфраструктуры рынка (финансового менеджмента) по разработке стратегии эффективного управления кредитно-банковским учреждением. Управленческий учет в управлении финансами - это, прежде всего, стратегический учет, связанный с созданием системы контрольных показателей и разделением сфер ответственности по центрам учета.

В свою очередь, цель американской модели контроллинга - ориентация на внешних пользователей (органы надзора, инвесторов, страховщиков и т.д.), поэтому она базируется на методологии аудита, принципах и возможностях ревизии [16].

В немецкой модели контроллинга приоритетным является свод заданий, касающихся планирования при использовании комплексной системы планово-контрольных расчетов (в страховании - актуарных расчетов) при ведении управленческого учета, формирующего информационный ресурс и создании реальных предпосылок для анализа и планирования финансово-хозяйственной деятельности [17], [21].

Вместе с тем, исторически кадровые службы за границей сначала появились как отделы фактического использования работающих. Поставленные перед ними задачи сводились к обычным канцелярским функциям. Резкий сдвиг произошел в 30-е годы, когда на отделы кадров были возложены управленческие функции и ответственность, что значительно повлияло на их значимость.

В эти годы основными факторами стали активизация профсоюзного движения и признание руководством фирм и корпораций приоритетной роли кадров на производстве. Во многих компаниях отделам кадров (или отделам производственных взаимоотношений) были предоставлены широкие полномочия по разработке кадрового менеджмента, по контролю этой разработки и руководству ее проведением. Так, кадровые службы многих американских корпораций в 70-е годы превратились в активные источники-накопители "возможностей" человеческих ресурсов. При этом международный контроллер оказывал

воздействие на ротацию топ-менеджмента в управлении персоналом и управлении финансами, включая экономический и инвестиционный блоки, финансовое планирование, а также деволтмент (развитие), и принимал участие в этих процессах [8].

Вместе с тем, планирование трудовых ресурсов на уровне фирм и предприятий начинает носить долгосрочный характер и становится одним из ведущих направлений общей стратегии управления корпорациями. Это, в свою очередь, потребовало создания новых научно обоснованных форм их учета по различным качественным и количественным характеристикам. К началу 90-х годов в США функционировало уже более 300 информационных банков рабочих мест [5].

Например, в США кадровые службы фирм и корпораций – это довольно крупные подразделения, включающие в себя 50 и более служащих. Статус работников, занимающихся проблемами кадров, достаточно высок. Вице-президент по кадрам, как правило, является вторым лицом в компании, и все стратегические решения принимаются только с его непосредственным участием. Кадровые службы ведут активную работу по определению потребности компании в кадрах, разрабатывают стратегию различного уровня лага во времени, принципы работы с резервом, подбора, расстановки, оценки и перемещения (ротации) кадров. Важнейшей составляющей работы отделов развития человеческих ресурсов является участие в формировании организационной культуры фирмы, которая играет решающую роль в успехах или неудачах организации.

Опыт Германии по внедрению контроллинга в сфере организации труда и управления персоналом эффективно используется на фирме IBM-France, что позволяет полнее удовлетворять клиентов в системе сервисного обслуживания и повышать конкурентоспособность предприятия на международном рынке труда [2], [4], [7], не нарушая при этом фундаментальные основы управления - его принципы, изложенные В.И. Кноррингом (Германия) в его книге "Искусство управления" [19]. Как отмечает В.И. Кнорринг, оптимизация управления повышает эффективность управляемой системы [19].

В крупных фирмах ФРГ кадровая политика проводится специальными службами, количество работников в которых напрямую зависит от общей численности работающих: на 130-150 работников – один сотрудник кадровой службы. В подавляющем большинстве фирм кадровые службы заняты не только кадровыми вопросами; им поставлены в обязанности и некоторые экономические функции (например, расчет заработной платы). В последнее время наметилась тенденция к увеличению численности аппарата кадровых служб на предприятиях. Так, его доля в общей численности работников управления достигает в среднем 30% [18].

Немецкое общество по управлению кадрами ежегодно проводит традиционный опрос представителей различных фирм по вопросам, связанным с деятельностью кадровых служб на предприятиях [6], [15].

В целом в сферу деятельности кадровых служб на предприятиях ФРГ входят такие направления: управление кадровой политикой, планирование штатного расписания; подбор и расстановка кадров, управление кадрами; расчет заработной платы, управление инновациями, организация обучения и повышения квалификации кадров, обучение стажеров и практикантов; решение социальных задач; социальное обеспечение пожилых работников; медицинское обслуживание на производстве, организация питания, охраны труда и техники безопасности; правовые проблемы, а также контроллинг и технологический аудит персонала.

Компании США и Японии также имеют достаточно обширный опыт и давно сложившуюся систему контроллинга персонала. Входящая в систему контроллинга оценка персонала также имеет свои особенности.

Основными факторами, влияющими на результативность труда в США, являются следующие:

- перечень задач и обязанностей, выполняемых конкретным работником; при этом существует иерархия персонала, от которой зависит его оценка;
- регламентируемые государством нормативно-правовые акты и законы;

- личное отношение контроллера к работнику; если нравственные и моральные нормы оценщика совпадают с рабочей этикой, то его оценка может быть существенной; но в то же время, если этот процесс зависит от руководителя с негативной харизмой, то это может стать причиной массовых увольнений, текучести кадров, срывов производства, снижения производительности и качества труда;

- стиль работы руководителя: руководитель может по-разному трактовать полученную оценку – честно или нечестно, в поддержку или в наказание, положительно или отрицательно, причем оценка результативности труда может привести к диаметрально противоположным выводам по сравнению с предполагаемыми сценариями организаторов производства;

- поведение и действия профсоюзов: они могут как поддерживать (лоббировать) эту систему, так и выступать против нее.

Исследования, проводившиеся в ряде фирм США при оценке результативности труда, выявили ряд критериев, количественные значения которых были следующими:

- качество работы (93%);
- объем работы (90%);
- знание работы (85%);
- присутствие на рабочем месте (79%).

Из личных качеств, используемых в роли критериев, следует выделить следующие:

- инициативность (87%);
- коммуникабельность (87%);
- надежность (86%);
- необходимость контроля за выполняемой работой (67%) [6].

В процессе подготовки и организации производства возникают дилеммные вопросы. Каким критериям отдавать предпочтение, определяется тем, для решения каких именно задач используются результаты оценки. Так, в случае, если основная цель – повышение эффективности труда, то критерии при этом – превышение темпов производительности труда над темпами роста заработной платы. Если же это касается карьерного роста работников, то необходимы иные критерии, которые определяли бы потенциальную "полезность" на новом месте, и т. п.

Что касается частоты проведения оценки, то статистические данные характеризуются следующими величинами: 74% служащих и 58% разнорабочих проходили оценку раз в год; 25% служащих и 30% разнорабочих оценивались раз в полгода, около 10% проходили оценку результативности труда чаще, чем раз в полгода. В компаниях США обычной является довольно частая периодика оценок. Оценкой работников чаще всего занимается менеджер-управляющий [6].

Вместе с тем объективно оценить деятельность работника (коллектива) могут также следующие физические и юридические лица (организации):

- команда, составленная из нескольких контроллеров; это исключает предвзятость, возможную при мониторинге со стороны лишь одного начальника;

- коллеги оцениваемого; для этого необходимо, чтобы оцениваемый и оценивающие достаточно хорошо знали друг друга (особенно это касается уровня результативности труда), чтобы они верили друг другу и не стремились выиграть друг у друга в вопросах зарплаты или продвижения по службе;

- подчиненные оцениваемого;

- кто-либо, кто не имеет непосредственного отношения к рабочей ситуации; однако, этот метод требует больших затрат по сравнению с другими и он чаще всего используется для оценки работника на каком-либо очень важном посту;

- сам работник (самооценка); работник оценивает себя сам при помощи методов, используемых и другими оценщиками; целью использования данного метода является скорее развитие навыков самоанализа у работников.

Целесообразно использовать также сочетание перечисленных форм оценки в составе мониторинга кадрового менеджмента. Иллюстрацией этого может служить

процедура оценки результативности труда одной из американских фирм, в которой кадровый менеджер и претендент на вакантную должность заполняют анкету по форме, отражающей специфику предполагаемых работ. Интерактивное (оценщик-оцениваемый) обсуждение результатов мониторинга дает необходимый "портрет" кандидата на должность для высшего руководства на альтернативной основе [6].

Необходимо также отметить, что важнейшей компонентой в мониторинге персонала является выявление личных характеристик и возможностей в развитии работников. Поэтому целесообразно использовать оценку начальника его подчиненными непосредственно или в сочетании с другими методами.

Работа с персоналом в японских фирмах опирается прежде всего на глубокие традиции. Здесь наблюдается групповой коллективизм и тяга к совместной трудовой деятельности, подчинение лидеру и старшему по возрасту. Старший по положению (должности) также старше младшего по возрасту и стажу работы. Гармония – превыше всего. Преданность идеалам фирмы. Установление неформальных отношений с подчиненными и рядовыми работниками. Пожизненный найм персонала в крупных компаниях, постоянная ротация персонала со сменой профессий и должностей каждые 3-5 лет.

Оценка персонала осуществляется в основном посредством изучения биографий и личных дел. Предпочтение отдается профессиональным испытаниям, таким, как выполнение письменных заданий (проекта, доклада, делового письма). Устные экзамены в форме собеседования и групповых дискуссий. Анкетный опрос для выяснения способностей, опыта работы, развития личности и желаний. Тестирование знаний и умений. В некоторых фирмах на каждого сотрудника ведется специальный документ, где указывается профессиональная квалификация, этапы карьерного роста, достижения в сфере инноваций и качества, внутрифирменная активность и достигнутые успехи в трудовой деятельности. Этот документ идентичен с аттестационной картой, используемой при аттестации в российских фирмах, и служит основанием для определения величины заработной платы и продвижения по службе.

Для контроллера, работающего на международном рынке транспортных услуг, важнейшим является умение рассчитывать интеллектуальные рейтинги и на их основе осуществлять экономически обоснованные ротации кадрового персонала и диверсификацию производства.

Критерием оценки при этом является степень объективности, умение обучаться, уровень самоменеджмента.

Эффективность функционирования предприятия, на котором внедрен институт контроллинга, может быть представлена в виде следующей факторной модели (на основе метода Дюпона):

$$\Delta P = \frac{P^*}{IQ} * \frac{IQ}{D^*} * \frac{D^*}{D_0} * \frac{\Delta P}{P^*} * D_0 \quad (1)$$

где ΔP - прирост прибыли с учетом воздействия организационно-экономического механизма контроллинга на эффективную деятельность предприятия, руб.;

P^* - прибыль предприятия, на котором внедрен механизм контроллинга (сценарий расширенного воспроизводства), руб.;

IQ - уровень интеллектуального капитала¹ ($IQ = 110-120$ ед.);

D^* - получение доходов (выручки) от основной производственной деятельности транспортного предприятия с учетом внедрения механизма контроллинга, руб.;

¹⁾ По мнению одного из авторов статьи, интеллектуальный капитал - это совокупность опыта, знаний, умений и контроллинговых навыков персонала предприятия транспорта, позволяющих эффективно решать поставленные перед ним задачи

D_0 - доходы (выручка) от основной производственной деятельности транспортного предприятия без внедрения механизма контроллинга, руб.;

Здесь $\frac{P^*}{IQ}$ - эффективность интеллектуального капитала на предприятии, руб./ед. IQ.

Вместе с тем инфраструктурные циклы контроллинга могут быть представлены в виде графической модели (рис. 1), в которой

$R_0 \dots R_f$ - рейтинг кадрового менеджмента предприятия на международном рынке транспортных услуг, ед.;

$e_1 \dots e_{n-1}$ - статистический уровень (вклад) каждого структурного подразделения, предприятия, учреждения при их функционировании;

$e'_1 \dots e'_{n-1}$ - повышенный уровень (вклад) каждого структурного подразделения, предприятия, учреждения транспортной отрасли, связанный с внедрением контроллинга;

ФЭРМ - первоначальный финансово-экономический результат менеджмента (без внедрения контроллинга), руб.;

С - сальдо фонда потребления, развития и страховых резервов;

ТК - технологический контроллинг, т.е. научный прогноз с учетом экономически обоснованного финансового резерва международной корпорации;

ТМ - трансцендентный менеджмент - желаемый, ожидаемый, рекомендуемый (с учетом необходимости административного стиля управления).

Следует отметить, что технологический контроллинг (ТК) позволяет активным и мощным IQ интеллектуального капитала сделать видимым то, что хранится в субъекте и объекте транспортной инфраструктуры с учетом комплексного, системного анализа информационного ресурса [21с. 50].

Таким образом, современный контроллинг персонала представляет собой неотъемлемую функцию системы управления персоналом предприятия в целом. Именно благодаря контроллингу персонала предприятие может провести анализ существующей кадровой обстановки с точки зрения эффективности работы персонала, логичности структуры кадров, правильности определения целесообразности и объема затрат на обучение персонала. На наш взгляд, главная роль контроллинга персонала современных предприятий мира заключается в предоставлении объективной и своевременной информации руководителям организаций для принятия эффективных управленческих решений, способствующих повышению производительности труда и качества управления предприятия в целом [7].

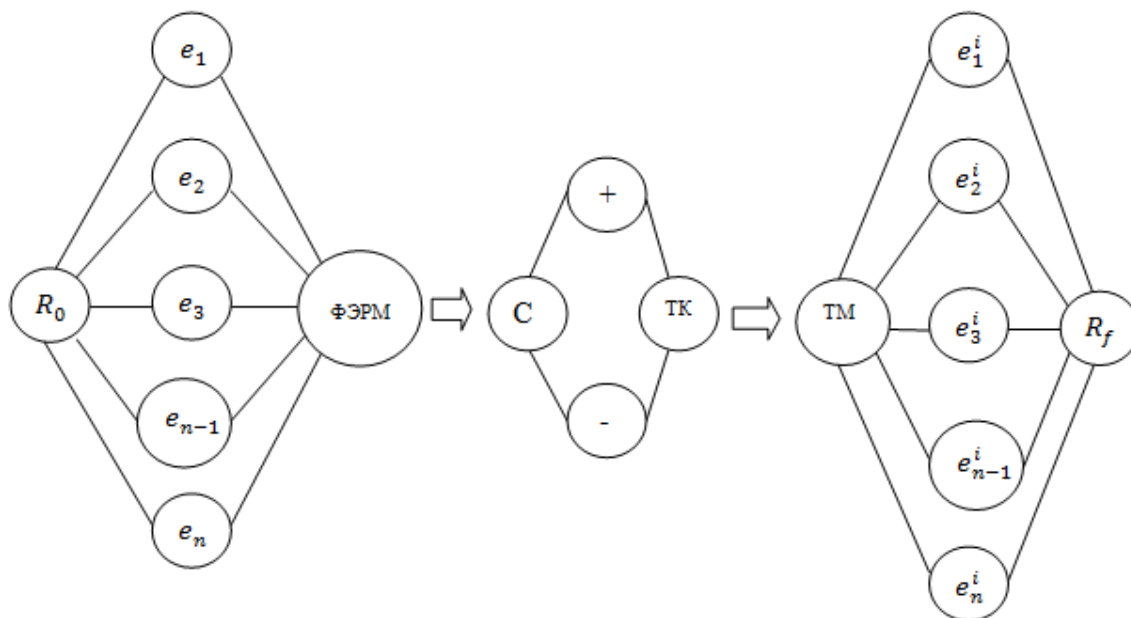


Рис. 1 Циклограмма контроллинга как механизм эффективного менеджмента предприятия.

Список литературы:

- [1]. Шкляева Н.А. Контроллинг персонала // Экономика и управление. – 2014. - № 11. – С. 177-180.
- [2]. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления / Пер. с немецкого. - М.: Финансы и статистика, 1993.
- [3]. Пикульский Г.В. Использование контроллинга в управлении предприятием России. В кн.: Трансформационные процессы: опыт России и Германии. Научные труды РНВШУ АНХ. Выпуск 1. Экономическое образование. Под ред. д.э.н., проф. Фальцмана В.К., акад. РАСХН Крылатых Э.Н. - М.: Изд-во ИКФ "Каталог", 2003. - 196 с.
- [4]. "Why isn't the Controller Having More Impact?", Schuemann, Jon. Strategic Finance, April, 1999, pg. 32.
- [5]. Becker A. Accounting for "Controlling" in the Theoretical Foundations of Management Accounting and Control in German Business Administration/ New York, 1999.
- [6]. Понченко Е.Л., Ермасова Н.Б. Бизнес-контроллинг. - М.: Изд-во "Альфа-Пресс", 2006. - 288 с.
- [7]. Дайле А. Практика контроллинга: Пер. с немецкого / Под ред. и с предисловием М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. - М.: Финансы и статистика, 2005. - 336 с.
- [8]. Schmidt A. Das Kontrolling als Instrument zur Koordination der Unternehmensführung. Frankfurt u.a., 1986.
- [9]. Васенев К.П. Эволюция контроллинга // Российское предпринимательство. – 2014. - № 1 (13). – С. 88-90.
- [10]. Horvat P. Controlling. München, 1996.
- [11]. Reichmann Th. Controlling mit Kennzahlen. München, 1990.
- [12]. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер. с немецкого. - Финансы и статистика, 1997. - 800 с.
- [13]. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента. – М.: Инфра, 2015. – 260 с.
- [14]. Никитина О.М. Трансформация системы контроллинга в условиях кризиса [Электронный ресурс] / О.М. Никитина, В.Е. Горковенко, Ю.Г. Крылова. – Режим доступа: [http:// www.portal-u.ru/stati/item/450-nikitinastat1](http://www.portal-u.ru/stati/item/450-nikitinastat1).

- [15]. Контроллинг в бизнесе: методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько. - М.: Финансы и статистика, 2012. – 256 с.
- [16]. Мордовченков Н.В., Зверев С.А. Теоретические основы комплексной диагностики как метода в управлении персоналом организации: Монография. - Н. Новгород: Типография "Вектор ТиС", 2009. - 166 с.
- [17]. Кнорринг В.И. Искусство управления. Теория, практика и искусство управления. - М.: ПРИОР, 2002.
- [18]. Weber J. Einführung in das Controlling. Stuttgart, 1992.
- [19]. Зарубежный опыт оценки персонала [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://azbukahr.com.ua/index.php?id=30&option=com_content&task=view.
- [20]. Bruggemeier M. Controlling in der öffentlichen Verwaltung. München, 1997
- [21]. Основы международного менеджмента: Учебное пособие / Под общ. ред. Н.В. Мордовченкова. - Нижний Новгород: ВГИПА, 2005. - 67 с.

WORLD EXPERIENCE OF CONTROLLING APPLICATION IN THE PLANT MANAGEMENT

Mordovchenkov N.V., Poljakov V.M., Kuzmichev S.V., Popova I.J.

Keywords: certification, government regulation, information, personnel services, competitiveness, controller, controlling, concept, quality criteria, work performance criteria, manager, survey, optimization, expertise, personnel evaluation, personnel, planning, company, profit, productivity, process, rotation, manager, service, terminology, human resources, management, evolution and efficiency.

On the basis of the evolution of experience in Controlling (USA, Germany, Japan, and others.) is considered the "utility" of the effective organizational-economic mechanism as in service industries and in the context of human resource management at the Russian enterprises. Along with information Internet resource, the article considerable attention in the analysis of sources is given directly to foreign sources, which is a necessary component of the disclosure of the economic substance of the term under review, the discoverer of the country of the complex index of efficiency of the management of a service organization, and the enterprise as a whole. The comparative characteristics and concepts that reflect not only the approaches to controlling and criteria for its evaluation, but also the mentality of the staff. The comparative analysis of the practical application of controlling, allowing to increase productivity, quality and efficiency of functioning of the enterprise in the conditions of state regulation of economy and management, including the global economic crisis. The recommendations on the appropriateness of the personnel controlling in the present conditions and use of information resources for effective management solutions for human resource management. The factor and graphical models of the increasing of the controlling and management efficiency on a transport plant are offered.