

---

## **ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ПЕРСОНАЛА**

---

**Ендовицкий Дмитрий Александрович,**

доктор экономических наук, профессор, ректор Воронежского государственного университета, доктор экономических наук; eda@econ.vsu.ru

**Лукинов Дмитрий Валерьевич,**

соискатель кафедры экономического анализа и аудита Воронежского государственного университета; loukinov@mail.ru

В статье раскрываются этапы подготовки и проведения аналитической работы, классификация и функции исполнителей экономического анализа персонала, процедуры экономического анализа персонала и их взаимосвязь с этапами трудовой деятельности персонала.

**Ключевые слова:** трудовые ресурсы, персонал, исполнители, аналитические процедуры.

В условиях социально-экономического развития анализ персонала приобретает всю большую актуальность. При этом существует ряд проблем, связанных с появлением новых качественных характеристик персонала. В плановой экономике СССР персонал организации был, как правило, представлен терминами, «рабочая сила», «трудовые ресурсы» и «трудовой коллектив». В современной экономике происходит переосмысление роли человека и его способностей в деятельности организации, что неизбежно получает отражение и понятийном аппарате. Персонал представляется как системообразующий фактор бизнеса, а его способности оцениваются в виде человеческого капитала. Объективная потребность в комплексном анализе персонала обусловлена усложнением системы управления персоналом в организации и возрастающей ролью «человеческого фактора» в системе производства. Возникает необходимость в оценке персонала и ее влияния на средневзвешенную стоимость компании (капитала). В силу этого сформировалась теоретическая и практическая необходимость в выработке единой современной методики анализа персонала, уточнении объектов и источников информации, определении цели и задач анализа, разработки синтетических и аналитических показателей, с помощью которых возможно осуществление качественного анализа оценки самого персонала, его инвестиционной привлекательности и его влияния на повышение конкурентоспособности организации.

Необходимость в анализе персонала возрастает при ужесточении конкурентной борьбы, когда от эффективности управления персоналом начинает зависеть выживание организации на рынке. Регулярное проведение анализа персонала позволяет системно решать проблемы инновационности, чувствительности, гибкости и адаптивности организации в сложившейся ситуации.

Анализ персонала организации классифицируется по периодичности (за определенный период времени: месяц, квартал, полугодие, год); по полноте охвата изучаемых объектов (полный, локальный, тематический); методам анализа, субъектам анализа.

По нашему мнению, анализ персонала в зависимости от субъектов можно разделить на два вида: внутренний, проводимый самой организацией, и внешний анализ, проводимый внешними заинтересованными пользователями. При этом на данное разграничение оказывают влияние несколько факторов. Прежде всего, к таким факторам относятся цель проведения анализа, доступность информационной базы, организаторы, координаторы, исполнители анализа. Внутренний анализ проводится в целях формирования объективной и всесторонней оценки персонала, выявления стоимости его потенциала и выявления ее влияния на рыночную стоимость организации (на средневзвешенную стоимость капитала).

Цель внешнего анализа персонала состоит, прежде всего, в оценке конкурентоспособности организации на внешнем рынке труда.

Определяя задачи анализа персонала организации, следует остановиться на их установлении в работах Э. Флэмхольца. Он указал три основные задачи анализа человеческих ресурсов р [5, с. 147-148]:

предоставить информацию, необходимую для принятия решений в области управления персоналом как для менеджеров по персоналу, так и для высшего руководства;

обеспечить менеджеров методами численного измерения стоимости человеческих ресурсов, необходимых для принятия конкретных решений;

мотивировать руководителей думать о людях не как о затратах, которые следует минимизировать, а скорее, как об активах, которые следует оптимизировать.

На наш взгляд, данные задачи следует рассматривать как при-оритетное назначение анализа персонала организации.

Как отмечает В.Г. Когденко [4, с. 123], «анализ персонала должен дать ответ на вопрос о том, насколько производительна работа персонала организации, насколько персонал удовлетворен своей работой, оплатой труда и моральным климатом в коллективе, насколько высока вероятность потери ключевых сотрудников и прочего персонала, без которого продолжение деятельности невозможно».

По нашему мнению, к основным задачам комплексного экономического анализа персонала организации следует отнести следующие:

- анализ текущей обеспеченности организации персоналом соответствующих должностей, профессий, качественных характеристик и перспективной потребности в персонале;
- анализ соответствия профессионально-квалификационных характеристик содержанию работы;
- анализ показателей движения и стабильности персонала;
- анализ и объективная оценка эффективности труда персонала;
- определение уровня использования рабочего времени и резервов сокращения его потерь;
- анализ расходов на персонал, в том числе инвестиционной составляющей;
- анализ и оценка соответствия уровня вознаграждения персонала достигнутым результатам;
- анализ уровня рентабельности персонала и оценка соотношения темпов ее роста с темпами роста рентабельности продаж и рентабельности фонда заработной платы;
- оценка рыночной стоимости персонала и ее влияния на стоимость компании.

Анализ персонала организации может осуществляться с использованием различных методов, основными из которых являются: сравнение, группировка информации, аналитические таблицы, моделирование, факторный анализ, детализация, эвристические приемы, балансовый метод, логический подход и др., использование которых позволяет всесторонне оценить исследуемые явления и вскрыть причины создавшегося положения. В зависимости от целей и объектов анализа используются различные сочетания методов и приемов анализа.

В табл. 1 представлены наиболее характерные методы по соответствующим разделам анализа персонала и трудовых показателей.

Очевидно, что количество применяемых методов по различным объектам анализа значительно больше. Однако обязательным методом для любого направления анализа является общенаучный метод – сравнение и построение аналитических таблиц. Сущность сравнения состоит в установлении сходства и различия предметов и явлений действительности. При сравнении разноименных показателей формируются качественные показатели, выражающие эффективность экономического явления.

Одним из важнейших приемов проведения анализа является метод построения аналитических таблиц. «Использование таблиц при проведении аналитических процедур и представлении результатов обеспечивает систематизацию данных, уменьшения объема и наглядность аналитических записок» [2, с. 57].

Аналитические таблицы используются на всех этапах проведения анализа:

на этапе подготовки в таблице систематизируются исходные данные,

осуществляется предварительная их группировка, рассчитываются отдельные промежуточные итоги и аналитические показатели;

на этапе аналитической обработки данных с помощью таблиц могут осуществляться вычисления, включая факторный анализ;

на этапе представления результатов анализа в таблице осуществляется свод наиболее важных показателей, полученных в результате анализа.

Таблица 1

Методы комплексного экономического анализа персонала организации и трудовых показателей

Направления анализа	Основные методы экономического анализа
Анализ состава, структуры, движения и стабильности персонала организации	Построение аналитических таблиц Абсолютные, относительные и средние величины Абсолютные и относительные отклонения Сравнение Структурная группировка Балансовый метод Элементарные методы обработки рядов динамики
Анализ рационального использования рабочего времени	Построение аналитических таблиц Сравнение Балансовый метод Аналитическая группировка Моделирование Методы элиминирования
Анализ эффективности труда персонала	Построение аналитических таблиц Сравнение Балансовые увязки Элементарные методы обработки рядов динамики Моделирование Расчет доли прироста продукции за счет экстенсивных и интенсивных факторов Метод пропорционального деления Метод элиминирования
Анализ расходов организации на персонал и оценка уровня вознаграждения персонала	Построение аналитических таблиц Сравнение Разработка системы показателей Абсолютные, относительные, средние величины Дельфийский метод Метод мозговой атаки Метод сценариев Моделирование Методы элиминирования

Успешное проведение внутреннего анализа, как отмечают многие авторы, в значительной степени зависит от его организации. Компетентная организация проведения экономического анализа является одним из важнейших элементов методики экономического анализа деятельности экономического субъекта, от которой во многом зависит результативность любого направления анализа. Она должна соответствовать ряду требований: содержать научный потенциал, строиться на плановой основе, основываться на новейших методиках, обеспечивать действенность и эффективность аналитического процесса. Такой подход, безусловно, необходим и для анализа персонала организации. При этом проведение анализа востребовано во всех процессах формирования и функционирования персонала: при наборе, обучении, аттестации, мотивации, планировании карьерного роста, повышении квалификации, увольнении работников.

По нашему мнению, следует различать такие понятия как «организация анализа» и «организационное обеспечение анализа». Организация (чего-либо) представляет собой определенный процесс, а организационное обеспечение – это содержание, направленность и структура данного процесса. Под организационным обеспечением анализа в широком смысле по мнению Ю.Э. Сасина, понимается «создание благополучных условий для его проведения. В узком смысле организация анализа есть реализация совокупности мероприятий по обеспечению непрерывности и устойчивости аналитических процедур» [7].

По мнению А.А. Бачурина, при выполнении анализа требуется его четкая организация «система скоординированных действий для изучения объекта в соответствии с поставленной целью» [1, с. 24].

«Основными требованиями, предъявляемыми к организации анализа, – как считает Д.И. Деркач, – являются: разработка плана аналитической работы, который должен четко определить цель анализа и его направление, подбор необходимых плановых, отчетных и других данных, используемых в процессе анализа, полнота изучения показателей деятельности строительной организации, а также определение сроков и должностных лиц, участвующих в его проведении, обобщении и оформлении результатов анализа» [3, с. 27].

Отметим, что организация анализа, являясь важнейшим разделом методики экономического анализа, находится в тесном единстве с другими ее разделами. «В этом разделе определяются субъекты анализа (координаторы, организаторы, исполнители); периодичность, сроки и этапы его проведения» [2, с. 48]. Под организационным обеспечением экономического анализа персонала мы понимаем систему обеспечения планомерной работы по получению всестороннего представления о деятельности персонала, в обосновании взаимосвязи количественных и качественных характеристик персонала с задачами организации, уровнем вознаграждения, тесноту их экономической соподчиненности с ключевыми показателями финансово-хозяйственной деятельности организации.

Большинство исследователей отмечает, что успешное проведение экономического анализа зависит от тщательно продуманной его организации. «В аналитической работе различается несколько этапов, содержание которых должно быть заранее определено, а выполнение обеспечено путем соответствующей подготовки и оперативного руководства».

Можно выделить следующие основные этапы подготовки и проведения аналитической работы.

1 этап. Составление плана аналитической работы. Комплексный план аналитической работы включает: перечень объектов анализа, цели анализа, систему показателей, анализ которых обеспечивает достижение поставленной цели.

В плане в обязательном порядке предусматриваются:

- определение последовательности проведения анализа;
- определение темы анализа и направлений использования его результатов;
- правовое обеспечение анализа;
- установление источников информации;
- периодичность проведения анализа по каждому объекту;
- сроки выполнения аналитической работы;
- состав исполнителей анализа по каждому вопросу;
- распределение обязанностей между сотрудниками и подразделениями;
- установление пользователей анализа.
- внешние и внутренние

2 этап. Осуществление сбора информации плановых и фактических данных; проверка достоверности информации и ее аналитическая обработка, методическое обеспечение анализа по каждому изучаемому вопросу; составление таблиц, графиков, диаграмм, установление основных факторов, влияющих на изучаемые показатели.

3 этап. Предварительная оценка выполнения плана и динамики по изучаемым показателям: анализ причин динамических изменений:

- определение круга взаимодействующих факторов и их группировка;
- раскрытие связей и зависимостей между факторами, измерение влияния факторов;
- выявление возможностей повышения качественных характеристик исследуемого объекта.

5 этап. Составление и представление отчета на основе выводов по результатам анализа; формулирование итоговой оценки и обоснование рекомендаций по устранению выявленных недостатков и повышению количественных и качественных критериев исследуемого объекта.

6 этап. Организация контроля за выполнением рекомендаций анализа; оценка эффективности их реализации.

Обобщая мнение многих исследователей, мы считаем, что последовательность проведения экономического анализа включает четыре укрупненных этапа: подготовительный этап (п.п. 1, 2, 3), основной этап (п. 4), заключительный этап (п. 5), последующий этап (п. 6). Каждый из выделенных этапов, находясь в тесной корреляции друг с другом, содержит, в свою очередь, специфику организационной структуры (организационное обеспечение), включающей взаимосвязанные элементы, которые в конечном итоге определяют содержание данного этапа.

Организационное обеспечение экономического анализа должно соответствовать определенным принципам. Г.В. Савицкая выделяет три принципа организации анализа [6, с. 88]:

- 1) четкое распределение обязанностей по проведению анализа между

отдельными исполнителями;

2) обеспечение экономичности и эффективности аналитического процесса;

3) регламентация и унификация анализа.

Обоснование первого принципа заключается в следующем. Аналитическая работа входит в служебные обязанности каждого руководителя, принимающего управленческие решения. Отсюда важным принципом ее организации является четкое распределение обязанностей по проведению анализа между отдельными исполнителями. От того, насколько рационально распределены обязанности, зависит, с одной стороны, полнота анализа, а с другой – предупреждается дублирование одной и той же работы различными специалистами.

Второй принцип означает выполнение наиболее полного и всестороннего исследования при минимуме затрат на его проведение.

Третий принцип предусматривает разработку для каждого исполнителя обязательного минимума таблиц и выходных форм анализа, а также создание типовых методик и инструкций, выходных форм и таблиц, стандартных программ, единых критериев оценки и т.д.

По нашему мнению, необходимо выделить четвертый принцип организационного обеспечения экономического анализа. Анализ должен быть конкретным, а его выводы должны аргументироваться точными аналитическими расчетами. Конкретность – философский термин, обозначающий содержательное богатство объекта изучения, которое делает его уникальным на фоне остальных.

Персонал строительной организации имеет большую номенклатуру должностей профессий и специальностей. При планировании и учете он подразделяется на три группы: персонал, занятый на строительномонтажных работах или в основном производстве; персонал, занятый в подсобном производстве (производство дверных и оконных блоков; бетонного и растворного производства и др.); персонал обслуживающих и прочих хозяйств (работники всех видов транспорта, складского хозяйства и др.) (рис. 1).

Многие процессы и операции переносятся со строительной площадки в обособленные самостоятельные производства, например, организуется промышленное производство по изготовлению деревянных, пластиковых, железобетонных изделий, бетона, раствора и т.п. Это процесс приводит к сокращению общей численности рабочих в строительстве. Происходит изменение и в соотношении численности строительных рабочих и рабочих подсобных производств.

Учитывая сложную структуру занятых в строительной организации работников, квалифицированный анализ персонала можно провести только с привлечением различных экономических служб организации.

Субъектами экономического анализа персонала могут выступать различ-

ные подразделения коммерческой организации: отдел кадров, бухгалтерия, финансовый отдел, планово-экономический отдел, маркетинговая служба, производственные подразделения, ревизионная служба, служба внутреннего аудита, отдел управления рисками, инженерно-технические подразделения, юридический отдел, совет директоров, комитет по урегулированию корпоративных конфликтов и др.

Углубленный анализ персонала имеет, преимущественно, внутрихозяйственную область применения, являясь одним из направлений комплексного экономического анализа. Это вызвано как особенностями экономических интересов различных пользователей аналитической информации, так и существенной ограниченностью внутренней финансовой документации для третьих лиц. Поскольку исследуемая организация (ООО «СТЭЛ») является типичным представителем строительной отрасли, соответственно ее организационная структура может быть принята в качестве типовой модели для формирования организационного обеспечения экономического анализа персонала. В ООО «СТЭЛ» основным структурным подразделением по управлению кадрами является отдел кадров, находящийся под непосредственным руководством заместителя генерального директора по безопасности и управлению персоналом. На отдел кадров возложены функции по приему и увольнению, а также по организации обучения, повышению квалификации и переподготовке персонала. В целом отдел кадров выполняет ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы: информационное обеспечение системы кадрового управления; управление занятостью, оценка и подбор кандидатов на вакантные должности, анализ кадрового потенциала и потребности в персонале, маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивацией; правовые вопросы трудовых отношений и др. Экономический отдел решает вопросы организации труда и заработной платы. Вопросы обеспечения охраны труда и техники безопасности находятся в ведении главного инженера и отдела по охране труда.

Экономический анализ персонала строительных организаций входит в обязанности не только работников экономических служб, но и технических отделов (главного механика, энергетика, технолога, новой техники и др.). Им занимаются также прорабы, руководители бригад и участков. Это объясняется тем, что какой бы квалификацией не обладали работники экономических служб, только их силами не может быть глубоко и всесторонне сделан анализ хозяйственной деятельности предприятия. Только общими усилиями совместной работы экономистов, техников, технологов, руководителей разных производственных служб, обладающих разносторонними знаниями по изучаемому вопросу, можно комплексно исследовать вопросы организации вознаграждения персонала.

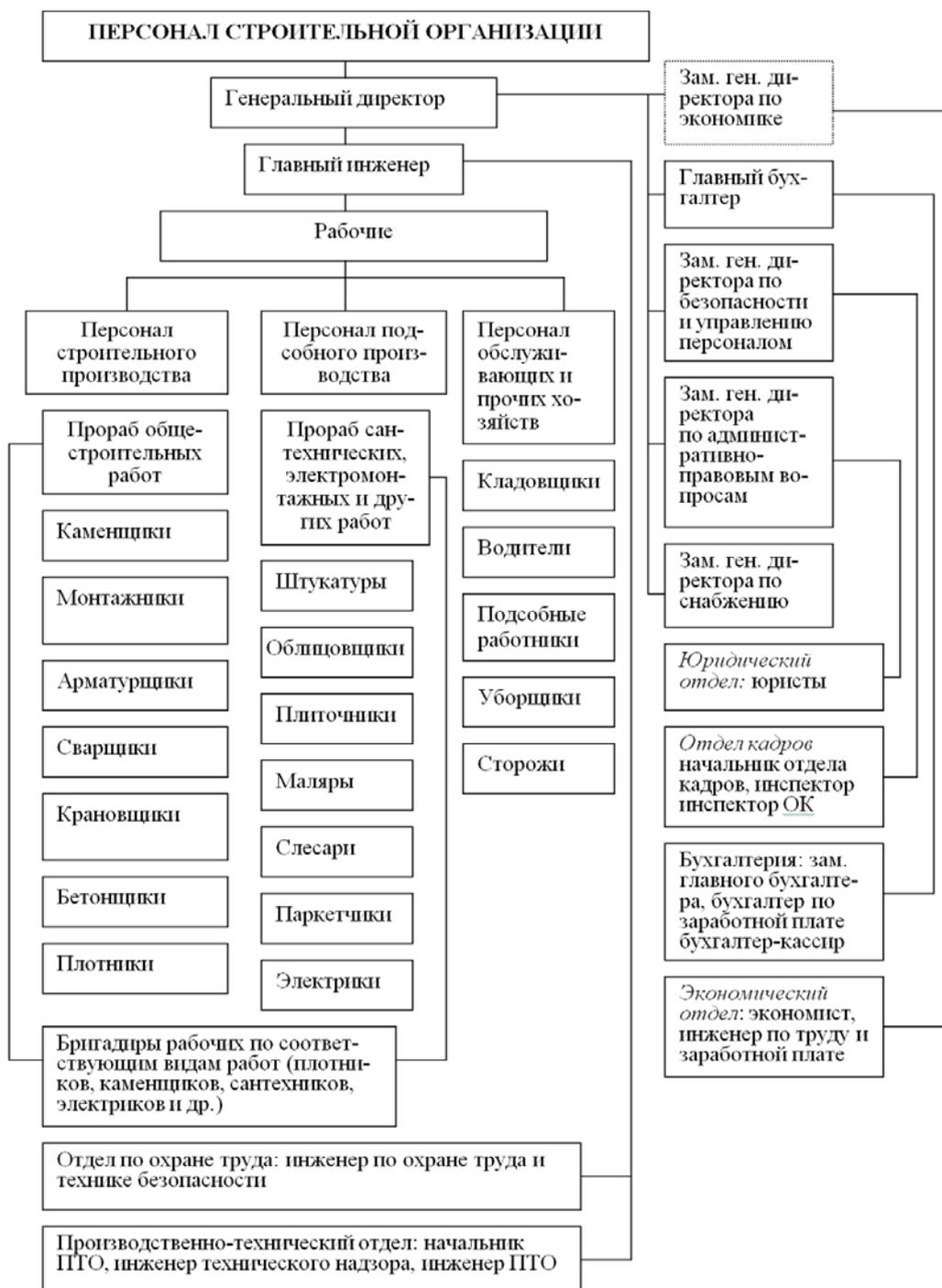


Рис. 1. Состав персонала строительной организации

Организационное обеспечение анализа реализуется посредством связей между участниками анализа, к которым относятся такие субъекты анализа, как: инициаторы (руководитель организации, акционеры); организаторы (руководители экономической службы), исполнители – непосредственно осуществляют аналитические процедуры с последующим их оформлением в определенной форме (таблицы, графики, диаграммы, текстовая часть и др.) и могут представлять несколько уровней компетенций и выполняемых процедур. Потребители аналитической информации также являются

субъектами экономического анализа с разносторонними интересами.

Организатор анализа определяет сроки и периодичность проведения анализа, отвечает за результаты анализа перед генеральным директором и выполняет оперативное руководство по реализации аналитического процесса. Важной функцией организатора является определение и согласование функций различных исполнителей по осуществлению анализа с целью получения наиболее актуальной, полной и достоверной информации, то есть функция координатора аналитического процесса. Кроме того, он одновременно является ответственным исполнителем.

Существенным моментом в организации экономического анализа персонала является выбор подразделения, отвечающего за его осуществление. На практике, при отсутствии специализированного подразделения, обычно выступает экономический отдел (планово-экономический отдел).

Исходя из специфических особенностей функционирования строительной организации, неоднородности структурных звеньев, сложности их соподчиненности и многоаспектности самого объекта анализа исполнителей экономического анализа персонала можно разделить на две группы: базовые и ответственные исполнители.

Базовые – это первичные исполнители, которые формируют и подписывают первичную и некоторую сводную документацию по учету трудовых показателей, осуществляя ее оперативный анализ. Результаты данного анализа не имеют, как правило, завершенного характера, а используются в качестве исходной и (или) промежуточной аналитической информации для ответственных исполнителей экономического анализа, в чем и заключается их основная задача.

В табл. 2 нами обобщены функциональные обязанности исполнителей экономического анализа в разрезе двух классификационных групп.

В ООО «СТЭЛ» функции организатора экономического анализа персонала исполняет заместитель генерального директора по экономике. Одновременно он является координатором аналитического процесса. В непосредственном подчинении у него состоит экономический отдел, в который входят экономист и инженер по труду и заработной плате. Работники экономического отдела проводят как оперативный, так и текущий экономический анализ. Однако отсутствие методики комплексного (системного) экономического анализа персонала не позволяют дать всестороннюю оценку существующим проблемам в этом направлении анализа.

Этапы анализа также увязаны с исполнителями и документационным сопровождением, что отражено в табл. 3.

В табл. 3 представлена систематизация положений организационного обеспечения анализа персонала.

Проведение экономического анализа востребовано на всех этапах взаимодействия персонала с организацией: при отборе и найме, обучении,

мотивации, в процессе реализации труда, вознаграждения, увольнения. Организация при этом, кроме выплат заработной платы, несет различные виды расходов на персонал, включая социальные льготы, инвестиции на развитие персонала, создание условий для высокопроизводительного труда и др. В табл. 4 показаны наиболее актуальные этапы трудовой жизни персонала, аналитические процедуры, дающие оценку состояния персонала, и обозначена сфера применения полученных результатов.

Таблица 2

Классификация и функции исполнителей  
экономического анализа персонала

Базовые исполнители		Ответственные исполнители	
Должность	Аналитические функции	Должность	Аналитические функции
Главный инженер	Проводит оперативный анализ показателей труда и заработной платы	Зам. генерального директора по экономике	Утверждение ключевых исполнителей. Составление плана проведения анализа. Обоснование процедур анализа и функциональных обязанностей исполнителей, согласование их взаимодействия.
Прорабы общестроительных, сантехнических, электромонтажных работ	Заполнение первичных учетных документов по учету труда, рабочего времени и оплаты труда. Проведение в оперативном порядке анализа использования рабочего времени, выполнения норм выработки и начисление заработной платы	Руководитель экономического отдела	Является основным исполнителем и структурным координатором проведения анализа. Владеет методикой обработки экономической информации, обобщает и систематизирует данные о персонале, эффективности его труда и уровне вознаграждения. Разрабатывает рекомендации по повышению рациональности состава и структуры персонала, эффективности его труда и адекватного вознаграждения. Составляет аналитическое заключение по результатам анализа
Инженер по труду и заработной плате	Оценка выполнения плана и динамики по фонду заработной платы, персональным надбавкам, премиальным фондам	Начальник отдела кадров	Формирует информацию для заполнения форм статистической отчетности
Инспектор отдела кадров	Оформляет первичную кадровую документацию, проводит анализ изменений в штатном расписании. Обобщает данные по приему и увольнению; причины увольнений, в том числе по собственному желанию, владеет информацией о соответствии численности персонала штатному расписанию	Бухгалтер по заработной плате	Начисляет заработную плату и другие выплаты всему персоналу организации, рассчитывает и удерживает налог на доходы физических лиц, страховые взносы. Формирует расходы на оплату труда. Обеспечивает достоверность учетной информации.
Юрист по трудовым вопросам	Проводит анализ соответствия процедур приема-увольнения, функционирования персонала, оплаты труда трудовому законодательству и гражданскому кодексу	Главный бухгалтер	Формирует статистическую, бухгалтерскую и налоговую отчетность

Таблица 3

**Организационные этапы, исполнители и документационное обеспечение  
анализа персонала строительной организации**

Этапы анализа персонала организации	Исполнители	Документационное обеспечение
Планирование анализа персонала	Заместители генерального директора по безопасности и управлению персоналом, по экономике, по административно-правовым вопросам; руководитель экономической (финансовой) службы, главный бухгалтер	Приказ (распоряжение) руководителя организации о проведении анализа: сроки, периодичность, последовательность и содержание основных аналитических процедур
Формирование правовой и информационной базы анализа персонала	Экономическая (финансовая) служба с привлечением бухгалтерии, юридического отдела и линейных руководителей, начальник отдела кадров	Нормативная информация: Трудовой кодекс, Налоговый кодекс, Федеральные законы, Конвенции международной организации труда, Положения организации о вознаграждениях персонала, решения собрания акционеров; учетная информация: данные бухгалтерского учета и отчетности, статистической, налоговой отчетности и др.; внеучетные источники: материалы внутреннего и внешнего аудита, материалы налоговой проверки, средств массовой информации, Интернета и пр.
Анализ трудовых норм и нормативов использования рабочего времени, трудовой дисциплины и др.	Главный инженер, руководители структурных подразделений экономического субъекта, экономическая (финансовая) служба	Нормативные материалы для нормирования труда (регламентированные величины режимы работы оборудования, перерывов в работе и затрат труда), в том числе межотраслевые, отраслевые, организационные (локальные).
Первичный (оперативный) анализ персонала по подразделениям организации	Руководители структурных подразделений организации, прорабы, бригадиры -	Составление первичных аналитических документов в виде справок, исходных расчетов и др.
Комплексный (системный) анализ персонала, уровня его вознаграждения и лояльности целям организации	Экономическая (финансовая) служба организации, отдел кадров, инженер по труду и заработной плате, главный бухгалтер, бухгалтер по заработной плате	Содержание проведенного анализа в виде аналитических таблиц, проведенных расчетов и текстовой части, раскрывающей их результат.
Интерпретация результатов анализа персонала	Экономическая (финансовая) служба организации	Аналитическое заключение, включающее полный отчет о проделанной работе, о состоянии и развитии персонала, соответствии стратегическим целям организации, адекватности уровня вознаграждения
Разработка управленческих решений	Руководитель организации, заместители, экономическая (финансовая) служба	Трудовые и иные бюджеты, бизнес-планы, прогнозы, инвестиционные проекты
Контроль реализации намеченных мероприятий	Все управляющие звенья коммерческой организации	Текущая и оперативная документация произвольной формы

Процедуры экономического анализа персонала и их взаимосвязь с  
этапами трудовой деятельности персонала

Этапы трудовой деятельности персонала организации	Аналитические процедуры	Сфера применения результатов анализа	Исполнители	Потребители аналитической информации
Отбор и набор персонала	Определение потребности в персонале. Анализ расходов, связанных с набором персонала. Анализ внутреннего и внешнего рынка труда	Планирование персонала и формирование бюджета. Формирование кадровой политики	Начальник отдела кадров, руководитель структурного подразделения, планово-экономический отдел	Зам. генерального директора по безопасности и управлению персоналом, экономист, инженер по труду и заработной плате, инспектор отдела кадров
Карьерный рост	Анализ уровня квалификации и развития персонала. Анализ инвестиций в персонал и оценка и их влияния на повышение качественных характеристик персонала	Планирование бюджета на развитие персонала	Руководитель структурного подразделения, планово-экономический отдел. Инженер по труду и заработной плате	Зам. генерального директора по экономике, Начальник отдела кадров
Трудовой процесс	Анализ производительности и интенсивности труда персонала, Анализ уровня вознаграждения	Планирование численности персонала, формирование бюджета. Разработка норм и нормативов организации и оплаты труда	Планово-экономический отдел, бухгалтерия, главный инженер, бухгалтер по заработной плате	Зам. генерального директора по экономике, отдел кадров, бухгалтерия
Прогнозирование кадровых ситуаций	Анализ возможных рисков в развитии трудового потенциала	Стратегическое планирование, пересмотр кадровой политики. Мониторинг профессиональной деятельности конкретного сотрудника	Руководители подразделений. Инженер по труду и заработной плате, юристы	Зам. генерального директора по экономике. Зам. генерального директора по безопасности и управлению персоналом
Выбытие персонала	Анализ движения и стабильности кадров. Анализ динамики средней заработной платы и коэффициента увольнения по собственному желанию	Анализ социальной сферы. Анализ условий труда и роста заработной платы	Руководители подразделений, Главный инженер. Инспектор отдела кадров	Зам. генерального директора по экономике. Начальник отдела кадров

На сегодняшний момент еще не сформулирована оптимальная модель оценки человеческого капитала, хотя она является наиболее обсуждаемой в современном научном мире, поскольку очевидно, что стоимость организации составляют не только основной и оборотный капиталы, но и человеческий капитал. Комплексный анализ персонала организации должен дать исчерпывающий ответ о соответствии персонала стратегическим целям организации по количеству, структуре, уровню образования, теоретическим и практическим навыкам, а также его (персонала) оценке по показателям средней заработной платы, величины прибыли, приходящейся на одного работника, коэффициентов соотношения показателей труда и вознаграждения персонала и достигнутых результатов. При этом раскрытие в публичной отчетности этих данных позволит повысить статус организации

на внешнем рынке и будет способствовать привлечению наиболее эффективного персонала.

#### **Список источников**

1. Бачурин, А.А. Анализ производственно-хозяйственной деятельности автотранспортных организаций: Учеб. пособие для студ. высших учебных заведений [текст] / Под ред. З.И. Аксеновой. – М.: Академия, 2004. – 320 с.
2. Гальчина, О.Н. Теория экономического анализа: Учебное пособие [текст] / О.Н. Гальчина, Т.А. Пожидаева. – М.: Дашков и К, 2010. – 240 с.
3. Когденко, В.Г. Методология и методика экономического анализа в системе управления коммерческой организацией: монография [текст] / В.Г. Когденко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 543 с.
4. Одегов, Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала: Учебное пособие [текст] / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – М.: Экзамен, 2004. – 544 с.
5. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник [текст] / Г.В. Савицкая. – М.: Инфра-М, 2009. – 536 с.
6. Сасин, Ю.Е. Экономический анализ деловой активности хозяйствующего субъекта [текст] / Ю.Е. Сасин // Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.12. – Бухгалтерский учет, статистика. – Воронеж: ВГУ, 2006.

---

## **ORGANIZATIONAL SUPPORT OF ECONOMIC ANALYSES OF PERSONNEL**

---

**Yendovitskiy Dmitry Aleksandrovich,**

Dr. Sc. of Economy, Professor, Rector of Voronezh State University;  
eda@econ.vsu.ru

**Lukinov Dmitry Valeryevich,**

Degree-seeking student of the Chair of Economic Analysis and Audit of  
Voronezh State University; loukinov@mail.ru

The stages of preparation and analytical work, the classification and functions of the economic analysis of implementing personnel, procedures, economic analysis staff and their relationship with the stages of employment of staff are considered in the article.

**Keywords:** human resources, personnel, performers, analytical procedures.