

"Connecting to Compete 2010: Trade Logistics in the Global Economy". The World Bank. [http://siteresources.worldbank.org/INTTLF/Resources/LPI2010\\_for\\_web.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTTLF/Resources/LPI2010_for_web.pdf)

"Connecting to Compete 2012: Trade Logistics in the Global Economy". The World Bank. [http://siteresources.worldbank.org/TRADE/Resources/239070-1336654966193/LPI\\_2012\\_final.pdf](http://siteresources.worldbank.org/TRADE/Resources/239070-1336654966193/LPI_2012_final.pdf)

"Emerging Market Logistics Index 2013". [http://agilitylogistics.com/EN/Documents/Agility\\_Downloads/2013\\_Emerging\\_Markets\\_Logistics\\_Index.pdf](http://agilitylogistics.com/EN/Documents/Agility_Downloads/2013_Emerging_Markets_Logistics_Index.pdf)

Grigorak, M. Yu. "Logistika v Ukraine: paradoksy rynku i puti raskrytiya potentsiala" [Logistics in Ukraine: the paradoxes of the market and the ways of opening the potential]. <http://logist.fm/publications/logistika-v-ukraine-paradoksy-rynka-i-puti-raskrytiya-potenciala>

Makhova, H. V., and Alakozova, P. E. "Rozvytok lohystychnykh pidpriemstv Ukrainy: problemy ta perspektyvy" [Development of Ukrainian logistics enterprises: problems and perspectives]. *Biznes Inform*, no. 4 (2017): 240-245.

УДК 005.311.6:657.471.12

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПЕРСОНАЛ: ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД

© 2017 БАБАРИЦЬКИЙ О. В.

УДК 005.311.6:657.471.12

### Бабарицький О. В. Формування системи управління витратами на персонал: проектний підхід

Метою статті є розробка системи управління витратами на персонал у контексті застосування проектного підходу на підприємстві. Обґрунтовано необхідність використання проектного підходу щодо формування системи управління витратами на персонал. Запропоновано поетапну послідовність формування та впровадження системи управління витратами на персонал: 1) аналіз передумов формування системи управління витратами на персонал; 2) проектування системи управління витратами на персонал; 3) впровадження системи управління витратами на персонал; 4) коригування системи управління витратами на персонал. Представлено деталізований план і графік формування та впровадження системи управління витратами на персонал.

**Ключові слова:** витрати на персонал, управління витратами на персонал, система управління витратами на персонал, проектний підхід.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 9.

**Бабарицький Олександр Васильович** – старший помічник начальника навчальної частини військово-юридичного факультету, Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого (вул. Пушкінська, 77, Харків, 61024, Україна)

**E-mail:** [aleksandr.babaritskiy@ukr.net](mailto:aleksandr.babaritskiy@ukr.net)

УДК 005.311.6:657.471.12

UDC 005.311.6:657.471.12

### Бабарицький А. В. Формирование системы управления затратами на персонал: проектный подход

### Babarytskyi O. V. The Formation of a Staff Costs Management System: the Project Approach

Целью статьи является разработка системы управления затратами на персонал в контексте применения проектного подхода на предприятии. Обоснована необходимость использования проектного подхода относительно формирования системы управления затратами на персонал. Предложена поэтапная последовательность формирования и внедрения системы управления затратами на персонал: 1) анализ предпосылок формирования системы управления затратами на персонал; 2) проектирование системы управления затратами на персонал; 3) внедрение системы управления затратами на персонал; 4) корректировка системы управления затратами на персонал. Представлены детализированный план и график формирования и внедрения системы управления затратами на персонал.

The article is aimed at developing a staff cost management system in the context of using the project approach at enterprise. The need to use the project approach to form a staff cost management system has been substantiated. A phased sequence of the formation and implementation of a staff cost management system has been proposed: 1) analysis of the prerequisites for the formation of a staff cost management system; 2) projecting a staff cost management system; 3) implementation of a staff cost management system; 4) adjustment of the staff cost management system. A detailed plan and a timetable for the formation and implementation of a staff cost management system have been presented.

**Ключевые слова:** расходы на персонал, управление затратами на персонал, система управления затратами на персонал, проектный подход.

**Keywords:** staff costs, staff costs management, system of staff costs management, project approach.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 2. **Библ.:** 9.

**Fig.:** 1. **Tbl.:** 2. **Bibl.:** 9.

**Бабарицький Олександр Васильович** – старший помічник начальника учебной части военно-юридического факультета, Национальный юридический университет имени Ярослава Мудрого (ул. Пушкинская, 77, Харьков, 61024, Украина)

**Babarytskyi Oleksandr V.** – Senior Assistant to the Head of the Educational Department, Military-Law Faculty, Yaroslav Mudryi National Law University (77 Pushkinska Str., Kharkiv, 61024, Ukraine)

**E-mail:** [aleksandr.babaritskiy@ukr.net](mailto:aleksandr.babaritskiy@ukr.net)

**E-mail:** [aleksandr.babaritskiy@ukr.net](mailto:aleksandr.babaritskiy@ukr.net)

Ефективний розвиток вітчизняних підприємств об'єктивно потребує принципових змін у підходах до управління всіма процесами, що відбуваються на підприємствах, зокрема це стосується розробки та впровадження нових підходів до управління витратами на персонал. Враховуючи наявність нових вимог, що пов'язані з раціональним використанням ресурсів взагалі та персоналу підприємства зокрема, формування ефективної системи управління витратами на персонал на вітчизняних підприємствах набуває актуального та особливого значення.

Науково-теоретичні аспекти управління витратами на персонал представлені в роботах відомих вітчизняних і зарубіжних учених, а саме: Л. Балабанової [1], Н. Гавкалової [3], О. Гладкової [4], О. Данилової [5], А. Кібанова [6], Т. Костишиної [9], А. Криворучко [3] та інших. Використання результатів наукових досліджень є найважливішою умовою стабілізації та подальшого сталого розвитку промислових підприємств, які останнім часом опинилися в досить складному становищі посилення конкурентної боротьби через швидку глобалізацію світової економіки, прояв кризових явищ всередині

країни. В умовах обмеженості матеріальних ресурсів та наявності проблем з інвестуванням саме підвищення якості управління витратами на персонал промислових підприємств є запорукою їх подальшого стабільного функціонування та розвитку. Тому *метою* статті є розробка системи управління витратами на персонал в контексті застосування проектного підходу на підприємстві.

**О**собливості сучасного бізнесу, коли основною стратегічною конкурентною перевагою стає гнучка поведінка в мінливому зовнішньому середовищі, показують, що в подібних умовах необхідно відходити від жорстких організаційних структур і управлінських технологій, а головну модель бізнесу доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних проектів. Це означає, що проект важливо розуміти як інструмент ведення бізнесу. Тому для забезпечення системного управління витратами на персонал у рамках конкретного підприємства представляється можливим використовувати технології та підходи проектного менеджменту.

Ефективність системи управління витратами на персонал залежить від результативності її впровадження, що потребує диференційованої та продуманої структури. Тому формування системи управління витратами на персонал (СУВП) є поетапним і послідовним процесом, який представлено на *рис. 1*.

Розглянемо більш детально етапи формування та впровадження СУВП на підприємстві. Так, *першим етапом* є аналіз передумов формування системи управління

витратами на персонал, який передбачає: оцінку впливу макросередовища на здійснення управління витратами на персонал (застосування ПЕСТ-аналізу); визначення необхідності формування СУВП, для чого детально досліджується документальне забезпечення процесу управління витратами на менеджмент персоналу на підприємстві (аналізуються положення загальної стратегії, фінансові звіти, кадрові процедури, стандарти, інструкції, накази тощо); формулювання цілей та завдань, на які буде спрямована СУВП (базується на виявленні існуючих проблем в управлінні витратами на персонал, визначенні існуючих резервів та можливостей шляхом інтерв'ювання керівництва та анкетування персоналу підприємства); прийняття рішення щодо формування СУВП.

На *другому етапі* «Проектування системи управління витратами на персонал» важливими є такі процеси: створення організаційних умов для впровадження СУВП; формування проектної команди; обґрунтування принципів, функцій, методів та інструментів управління витратами на персонал; забезпечення позитивного мікроклімату для змін; розробка проекту СУВП.

Зазначимо, що при проектуванні будь-якої системи необхідно створити відповідні організаційні умови для її впровадження. Передбачається, по-перше, визначення перспектив і ухвалення рішення, для яких організаційних одиниць і рівнів потрібно розробити СУВП; по-друге, виявлення та обґрунтування стадій менеджменту персоналу МП, відповідальних осіб щодо розробки та впровадження СУВП та їх функціональних обов'язків.



Рис. 1. Етапи формування та впровадження системи управління витратами на персонал

Важливим заходом при проектуванні СУВП є формування проектної команди. Зазначимо, що для участі у впровадженні такого проекту повинні бути максимально повно задіяні всі працівники підприємства. Застосовуючи проектний підхід, необхідно точно визначити ролі та підпорядкованість (табл. 1).

безсистемного та орієнтованого на часткове вирішення поставлених завдань, запропоновано процес формування проекту СУВП представити, передусім, у вигляді стратегічної карти з відповідними показниками досягнення стратегічних цілей і переліком заходів дій.

Таблиця 1

Проектна команда для формування та комплексного впровадження СУВП

Назва	Функціональні обов'язки	Склад
Керуючий комітет	Інформування про впровадження СУВП, ідентифікація та підтримка координаторів СУВП, затвердження моделі УВП, мотивування результативного впровадження СУВП на підприємстві та подальша її адаптація	Акціонери, члени правління
Керівництво проекту та координатори	Планування та організація робіт з проекту СУВП, активна участь в реалізації проекту СУВП, забезпечення інтеграції СУВП у систему управління витратами та менеджменту персоналу, узгодження планування подальшого розвитку СУВП з керуючим комітетом, розробка пропозицій з коригування СУВП, контроль за забезпеченням якості та змістовності СУВП, координація запланованих термінів	Керівники відділів, провідні фахівці
Робоча група	Вирішення питань з формування СУВП, наповнення СУВП стратегічним змістом, визначення стратегічних цільових показників, складання звітів про результати впровадження СУВП, забезпечення якості управління витратами на персонал	Відділ кадрів, відділ управління персоналом, персонал підприємства

Для мінімізації кадрових ризиків і максимізації можливості ефективного впровадження СУВП проектна команда повинна формуватися відповідно до заданих показників ефективності та можливого ризику. Як основний принцип формування проектної команди необхідно використовувати принцип відповідності, який на практиці можна реалізувати перенесенням на командне управління методів портфельного аналізу. У розрізі формування проектної команди суть портфельного підходу можна розкрити таким чином: шляхом комбінування учасників команди можна сформувати таку команду, яка здатна забезпечити заплановані показники ефективності проекту при заданому рівні ризику.

Таким чином, процес формування проектної команди необхідно здійснити в такій послідовності [8]:

- 1) розрахувати інтегральний показник ефективності кожного учасника проектної групи в ситуаціях з різним рівнем невизначеності;
- 2) скласти матриці сумісності працівників у командній роботі;
- 3) сформувати можливі варіанти складу команди;
- 4) оцінити показники ефективності та ризику команди;
- 5) обрати проектну команду з показником найвищої ефективності та найменшого ризику.

Завдяки поєднанню теоретичної складової з практичною (дослідження діяльності промислових підприємств) та відповідної деталізації процесів кінцевим процесом другого етапу є розробка проекту СУВП, що досягається за рахунок визначення стратегічних цілей, формування причинно-наслідкових зв'язків та побудови стратегічної карти, вибору показників для оцінки якості досягнення цілей, встановлення цільових значень показників та розробки стратегічних заходів.

Враховуючи наявність досвіду управління витратами на персонал на більшості підприємств як вкрай

Зазначимо також, що проект у галузі управління витратами на персонал являє собою тимчасову структуру, яка призначена для максимально можливої синхронізації всіх процесів на підприємстві, необхідних для задоволення виявлених у процесі діагностики вимог як персоналу, так і керівництва підприємства.

Найважливішими особливостями впливу проектного менеджменту є: час, різноманітні ресурси, вартість, унікальність і новизна, визначення необхідного для досягнення результату до початку реалізації проекту. Особливістю проектного підходу є також планування діяльності за допомогою надцілей, а це вже більш високий рівень гнучкості при прийнятті рішень.

Визначення та документування причинно-наслідкових зв'язків між окремими стратегічними цілями є одним з основних елементів СУВП, що відображається в стратегічній карті. Зазначимо, що встановлені причинно-наслідкові зв'язки відображають наявність залежностей між окремими цілями. У процесі реалізації даного етапу наявність причинно-наслідкових зв'язків між окремими цілями стають зрозумілими. Встановлення причинно-наслідкових зв'язків дозволяє гармонізувати різні уявлення про шляхи реалізації моделі управління витратами на персонал.

Показники необхідні для чіткого й однозначного виразу змісту стратегічних цілей, а також для визначення ступеня досягнення мети. За допомогою вимірювання стратегічних цілей забезпечується розвиток керованого об'єкта в обраному напрямі. З метою забезпечення однозначного розуміння ступеня досягнення поставленої цілі для кожної стратегічної цілі рекомендується використовувати близько 5 показників.

Розгляд великої кількості показників дозволяє ще на попередньому етапі зрозуміти, які показники мають бути включені до СУВП, для цього вони повинні бути

описані (визначення, формули, критерії) та перевірені на придатність (джерела даних, частота виміру значень, наявність планових значень).

Тільки після встановлення цільових значень показників стратегічна ціль вважається повністю описаною. Окрім цього, можливим стає моніторинг динаміки показників та виявлення впливу зміни значення одних показників на інші.

*Наступний етап* – це впровадження системи управління витратами на персонал, де акцентується увага на інтеграції СУВП у систему управління витратами, систему менеджменту персоналу та систему бюджетування. Важливими на даному етапі є впровадження інформаційної системи для СУВП та моніторинг процесу впровадження СУВП. Внесення даних до інформаційної системи та ознайомлення персоналу з принципами функціонування діючої СУВП є необхідним кроком.

**З** метою вирішення проблеми отримання необхідної, достовірної та своєчасної інформації доцільним є впровадження системи управлінського обліку, яка орієнтована на виконання параметрів СУВП. Через важкість та складність підбору правильної системи показників, яка б ефективно працювала та залишалася незмінною протягом довгого часу, кожний квартал необхідно проводити перегляд СУВП.

Зазначимо також, що для формування та впровадження на підприємстві ефективної системи управління витратами на персонал необхідно враховувати такі умови:

- ✦ чітка організація обліку витрат на основі науково обґрунтованої їх класифікації з обов'язковим поділом на регулярні та нерегулярні з метою економічного обґрунтування управлінських рішень і прогнозування можливого прибутку;
- ✦ створення системи управлінського обліку для формування актуальної інформації про витрати конфіденційно, оперативно та відповідно до вимог менеджерів усіх рівнів управління для прийняття ними більш ефективних управлінських рішень;
- ✦ впровадження процесу бюджетування як невід'ємної частини управлінського обліку для можливості планування витрат зі зниженням їх рівня в бюджетах для структурних підрозділів підприємства;
- ✦ організація дієвого контролю фактичних витрат на основі їх порівняння із запланованими значеннями. Контроль буде дієвим лише в рамках створених центрів відповідальності, що дозволяє отримувати детальну реальну інформацію про витрати та доходи по кожному центру відповідальності, аналізувати і виявляти місця, де постійно виникають відхилення;
- ✦ прогнозування подальшої оптимізації витрат у довгостроковому періоді на основі аналізу структури витрат, носіїв витрат, трендового аналізу;
- ✦ розробка положення щодо мотивації та преміювання персоналу за зниження витрат підприємства.

*Останнім етапом* процесу формування та впровадження СУВП є її коригування, що дозволить підвищити її ефективність та дієвість на підприємстві.

Отже, формування та впровадження СУВП є стратегічним проектом, тому, як і в будь-якому іншому проекті, важливо враховувати фактор часу. З цією метою було складено приблизний план і графік робіт (табл. 2). Зазначимо, що формування та впровадження підетапів проекту можуть виконуватися як послідовно, так і паралельно.

**Т**аким чином, даний проект планується реалізувати за 12 місяців. Причому впровадження інформаційного забезпечення для СУВП буде виконуватися з третього місяця від початку проекту, оскільки тільки за даної умови можна забезпечити повне впровадження СУВП після закінчення її формування.

Отже, проектний підхід:

- ✦ зумовлює концентрацію проектних заходів на обмеженому колі найбільш важливих соціально значущих і водночас гранично конкретних питань;
- ✦ його використання в управлінні витратами на персонал дозволить підприємству уникнути однієї з поширених проблем в управлінській практиці – прагнення «обійняти неосяжне»;
- ✦ має на меті отримати рішення не всіх існуючих у цьому напрямку проблем, а лише найбільш значущих для підприємства в даний проміжок часу, ресурсоємних, що вимагають істотних витрат.

У сьогоденних умовах запропоновану систему управління витратами на персонал необхідно розглядати як єдиний скоординований комплекс взаємопов'язаних щоденних заходів, спрямованих на економію ресурсів і максимальну віддачу від них.

## ВИСНОВКИ

Підсумовуючи, застосування проектного підходу щодо формування системи управління витратами на персонал розглядається як цілеспрямована діяльність по досягненню нового результату, а також розширенню наявних можливостей щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства через ефективний менеджмент персоналу в умовах обмежених ресурсів. Подальшим напрямом дослідження є апробація запропонованого бізнес-процесу формування системи управління витратами на персонал з метою вдосконалення менеджменту на промислових підприємствах Харківського регіону. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Київ: ЦУЛ, 2011. 468 с.
2. Бруссов П. Н., Филатова Т. В., Лахметкина Н. И. Инвестиционный менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2014. 333 с.
3. Гавкалова Н. Л., Криворучко А. С. Управління витратами на персонал – основа ефективності менеджменту персоналу: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 230 с.
4. Гладкова О. А. Затраты на персонал – необходимое условие стратегического управления персоналом. *Российское предпринимательство*. 2015. № 2. С. 335–346.

Таблиця 2

План і графік формування та впровадження СУВП

Етап	Зміст	Тривалість	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Аналіз передумов формування системи управління витратами на персонал	Оцінка впливу макросередовища на здійснення управління витратами на персонал	2 місяці	■	■										
	Визначення необхідності формування СУВП	10 днів		■	■									
	Формулювання цілей і завдань, на які буде спрямована СУВП	20 днів		■	■									
	Прийняття рішення щодо формування СУВП	10 днів			■									
Проектування системи управління витратами на персонал	Створення організаційних умов для впровадження СУВП	2 місяці				■	■							
	Формування проектної команди	1 місяць				■	■							
	Обґрунтування принципів, функцій, методів та інструментів управління витратами на персонал	20 днів					■	■						
	Забезпечення позитивного мікроклімату для змін	2 місяці					■	■						
Впровадження системи управління витратами на персонал	Розробка проекту СУВП	2 місяці						■	■					
	Інтеграція СУВП у систему управління витратами	6 місяців								■	■	■	■	■
	Інтеграція СУВП у систему менеджменту персоналу	6 місяців									■	■	■	■
	Поєднання СУВП із системою бюджетування	6 місяців										■	■	■
	Впровадження інформаційної системи для СУВП	10 місяців											■	■
Коригування системи управління витратами на персонал	Моніторинг процесу впровадження СУВП	6 місяців												
		1 раз у 3 місяці												

**5. Данилова О., Вуколова П.** Оптимизация затрат на производственный персонал. *Кадровик плюс*. 2010. № 6. С. 44–52.

**6. Кибанов А. Я., Митрофанова Е. А., Эсаулова И. А.** Экономика управления персоналом. М.: Инфра-М, 2013. 427 с.

**7. Кобушко І. М., Скляр І. Д.** Стратегічне управління. Суми: Вид-во СумДУ, 2010. 228 с.

**8. Мостовщикова И. А., Соловьева И. А.** Инновационный подход к управлению персоналом промышленного предприятия. *Фундаментальные исследования*. 2014. № 8-2. С. 404–409.

**9.** Управління персоналом у XXI столітті: кадрова політика, мотивація, оплата праці: монографія/Т. А. Костишина, О. О. Нестуля, С. І. Нестуля та ін. Полтава: Полтавський Літератор, 2010. 498 с.

**Науковий керівник – Гавкалова Н. Л.,** доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця

#### REFERENCES

Balabanova, L. V., and Sardak, O. V. *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. Kyiv: TsUL, 2011.

Brusov, P. N., Filatova, T. V., and Lakhmetkina, N. I. *Investitsionnuu menedzhment* [Investment management]. Moscow: INFRA-M, 2014.

Danilova, O., and Vukolova, P. "Optimizatsiya zatrat na proizvodstvennyy personal" [Optimization of expenses for production personnel]. *Kadrovik plus*, no. 6 (2010): 44-52.

Gladkova, O. A. "Zatraty na personal - neobkhodimoye usloviye strategicheskogo upravleniya personalom" [Personnel costs – a necessary condition for strategic personnel management]. *Rossiyskoye predprinimatelstvo*, no. 2 (2015): 335-346.

Havkalova, N. L., and Kryvoruchko, A. S. *Upravlinnia vytratamy na personal – osnova efektyvnosti menedzhmentu personalu* [Cost management of staff – performance management staff]. Kharkiv: Vyd-vo KhNEU, 2012.

Kibanov, A. Ya., Mitrofanova, Ye. A., and Esaulova, I. A. *Ekonomika upravleniya personalom* [Economy of personnel management]. Moscow: Infra-M, 2013.

Kobushko, I. M., and Skliar, I. D. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Sumy: Vyd-vo SumDU, 2010.

Kostyshyna, T. A. et al. *Upravlinnia personalom u XXI stolitti: kadrova polityka, motyvatsiia, oplata pratsi* [Personnel management in the twenty-first century: HR policy, motivation, remuneration]. Poltava: Poltavskiyi Literator, 2010.

Mostovshchikova, I. A., and Solovyeva, I. A. "Innovatsionnyy podkhod k upravleniyu personalom promyshlennogo predpriyatiya" [Innovative approach to personnel management of industrial enterprise]. *Fundamentalnyye issledovaniya*, no. 8-2 (2014): 404-409.