

## Управління витратами на персонал на основі системного підходу

**Синиціна Ю.П.**

кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Національної металургійної академії України

**Дунайчук С.М.**

кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Національної металургійної академії України

**Алексеєнко І.А.**

асистент кафедри менеджменту  
Національної металургійної академії України

Стаття присвячена актуальним питанням визначення «управління витратами на персонал» на основі системного підходу. Проаналізовано та систематизовано теоретичні і методичні основи та фактори управління витратами на персонал в умовах промислового підприємства. Досліджено світовий досвід, а також розроблено алгоритм організації управління витратами на персонал на основі системного підходу. Окреслено резерви оптимізації витрат на персонал на основі системного підходу.

**Ключові слова:** персонал, підприємство, управління, витрати, система, підхід, алгоритм, оптимізація.

Синиціна Ю.П., Дунайчук С.М., Алексеєнко І.А. УПРАВЛЕНИЕ РАСХОДАМИ НА ПЕРСОНАЛ НА ОСНОВЕ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА

Статья посвящена актуальным вопросам определения «управление расходами на персонал» на основе системного подхода. Проанализированы и систематизированы теоретические и методические основы и факторы управления расходами на персонал в условиях промышленного предприятия. Исследован мировой опыт, а также разработан алгоритм организации управления расходами на персонал на основе системного подхода. Определены резервы оптимизации расходов на персонал на основе системного подхода.

**Ключевые слова:** персонал, предприятие, управление, расходы, система, подход, алгоритм, оптимизация.

Synytsina Yu.P., Dunaychuk S.M., Alekseyenko I.A. PERSONNEL COST MANAGEMENT ON THE BASIS OF SYSTEM APPROACH

The article is devoted to topical issues of the «personnel cost management» definition, based on a system approach. The paper analyzes and systematizes theoretical and methodological foundations and factors of personnel cost management in industrial enterprises. It further examines international experience and algorithm of organization of personnel cost management based on a system approach. Separately outlined are the reserves for optimizing personnel costs based on a system approach.

**Keywords:** staff, business, management, cost, system approach, algorithm optimization.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Фінансово-економічна криза дала поштовх для постановки нових завдань перед організаціями та підприємствами України, одним з яких є скорочення витрат задля стабільного їх функціонування. Саме трудовий ресурс є першочерговим об'єктом, на якому починають економити. Підтвердженням таких тенденцій є дані Держкомстату України стосовно частки працівників у промисловості, які перебували в умовах вимушеної неповної зайнятості, від усіх видів економічної діяльності; частка працівників промисловості, які перебували у відпустках з ініціативи адміні-

страції, складає 45,96%, а частка працівників, які працювали у режимі скороченого дня (тижня), становить 47,23%.

За цих умов нагальним є розвиток положень щодо оптимізації витрат на персонал, які дають змогу приймати найбільш грамотні та зважені управлінські рішення, що спрямовані на забезпечення ефективності діяльності підприємства на основі результативного управління витратами на персонал.

Одним із перспективних напрямів скорочення витрат в організаціях є застосування системного підходу до оптимізації витрат на персонал.

З точки зору системного підходу визначення управління витратами на персонал як сукупності послідовних та безперервних управлінських дій, безпосередньо пов'язаних з витратами, що виникають у процесі функціонування підсистем управління персоналом, метою яких є забезпечення ефективності діяльності підприємства, дає можливість врахувати підсистеми, в яких формуються ці витрати, під час побудови моделі управління витратами на персонал в організаціях

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичним і методичним основам управління витратами на персонал присвячено наукові дослідження М. Армстронга, Р. Дафта, Г. Десслера, Дж. Коула, Дж. Лафта, Т. Шульца, Я. Фітценца, Т. Базарова, В. Весніна, О. Єгоршина, А. Кібанова, А. Козлова, Ю. Павлючука, М. Шишханова.

У розвиток теоретичних аспектів управління витратами на персонал також вагомий внесок здійснили і вітчизняні вчені, такі як, зокрема, Л. Балабанова, Н. Верхоглядова, Н. Гавкалова, О. Захарова, А. Колот. Проте, незважаючи на значну кількість досліджень, питання управління витратами на персонал в умовах організації і досі є актуальними та потребують подальшого розвитку.

Аналізуючи визначення поняття «система» відомих вчених, таких як, наприклад, А. Холлом, О. Кустовська, У. Гослінг, В. Мильник, С. Чернишов, А. Радченко, а також враховуючи ряд інших ознак, можна зробити висновки, що найбільш істотними рисами системи є такі: а) наявність різних елементів, складових системи; б) наявність взаємозв'язку елементів системи; в) наявність мети, що є початком системи, що пов'язує і визначає взаємодію елементів. Таким чином, під системою розуміємо сукупність взаємно пов'язаних і водночас різних елементів, створену для досягнення певної мети [1].

Наукове обґрунтування положень управління витратами на персонал з використанням системного підходу як основи для забезпечення ефективності діяльності організації набуває пріоритетного значення в контексті пошуку резервів оптимізації витрат на персонал.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Однак сьогодні у науковій літературі не знайшли належного відображення науково-теоретичні засади застосування системного підходу до питання управління витратами на персонал та їх оптимізацію. Недостатньо вивчені особливості управління витратами на персонал з точки

зору системного підходу, що викликає багато питань щодо алгоритму управління та формування основних етапів.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті полягає у висвітленні результатів наукового обґрунтування та визначенні науково-теоретичних засад застосування системного підходу до питання управління витратами на персонал. Крім того, слід розробити алгоритм застосування системного підходу до управління витратами на персонал з визначенням ключових етапів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Витрати на персонал відіграють найважливішу роль в структурі витрат сучасних підприємств.

До середини ХХ століття в роботах економістів простежується вузький підхід до визначення витрат на персонал, який залежить від спроби звести видатки на персонал до витрат на оплату праці. Попри те, що до початку ХХ століття видатки на персонал вже не вичерпувалися оплатою праці, економісти намагалися абстрагуватися від решти витрат на працівників.

У середині ХХ століття ситуація різко змінилася. Бурхливий розвиток світової економіки у післявоєнний період зумовив перегляд поглядів на чинники виробництва. Наприкінці 50-х – на початку 60-х років ХХ століття активно розвивається теорія «людського капіталу». Збільшення її популярності привело до масового поширення, завдяки цьому змінюються погляди економістів на поняття витрат на персонал. Проте і сучасні вчені не дійшли єдності у визначеннях поняття витрат на персонал. Пояснюється це різнобічними підходами до проблеми і відмінностями цілей, що переслідуються тими чи іншими дослідниками у їх працях.

Так, Ю. Павлючук і А. Козлов вважають, що видатки на персонал існують, а частина їх знову створена у процесі громадського відтворення вартості, яка утворює фонд життєвих коштів, необхідних для відтворення робочої сили конкретних соціально-економічних та історичних умов. У зв'язку з цим витрати на персонал розглядаються як сумісне поняття, зокрема витрати бюджетів різних рівнів, витрати роботодавців, а також навіть кошти громадян «для формування й розвитку здібностей до праці». Автори обґрунтовано доводять існування фонду, проте поняття «фонд коштів» передбачає певну концентрацію цих коштів, спільність їх складу і вибір джерел формування. Водночас призначення

витрат на персонал не може бути обмежене відтворенням робочої сили [2; 3; 4].

Це визначення носить макроекономічний характер з погляду національної економіки на витрати на персонал, тобто автори для формування визначення звертаються до категорії громадського відтворення. Саме тому має місце питання про джерело покриття витрат на персонал.

У Постанові Держкомстату від 27 листопада 1995 року № 189 під витратами персоналу розуміється сума винагород в грошовій і натуральній формах за виконану роботу й додаткові видатки, понесені підприємством (організацією) на користь працівників [5; 6; 7]. Основна помилка цього визначення полягає у тому, що правове поняття витрат на персонал може охоплювати витрати, які здійснюються у сфері працівника. Адже витрати ще пов'язані з оцінкою потреби у персоналі, його доборою і розстановкою, тому стверджувати, що ці витрати витрачаються організацією на користь працівника, було б не зовсім правильно.

А. Кибанов визначає видатки на персонал як інтегральний показник, що включає у себе витрати, пов'язані з допомогою, винагородою, стимулюванням, використанням, розвитком, соціальним забезпеченням, організацією праці та поліпшенням умови праці, звільненням персоналу [8].

У 90-х роках ХХ століття в менеджменті починає затверджуватися принципово новий підхід до управління персоналом, а саме об'єктом стають не люди, а їх діяльність. Керівники розглядають культуру своєї організації як важливий стратегічний інструмент, який дає змогу орієнтувати усі підрозділи на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, полегшити взаємне спілкування. Відбувається трансформація управління персоналом у керування людськими ресурсами, і персонал розглядається не як головний чинник витрат, а як ключовий ресурс.

З урахуванням завдань та специфіки визначень цих дослідників можна охарактеризувати поняття витрат на персонал як видатки на персонал щодо освіти і розподілу фонду коштів, спрямованих організацією на проведення заходів та функціонування системи управління персоналом.

Цілями функціонування системи управління витратами на персонал організації є підвищення конкурентоспроможності організації; підвищення ефективності діяльності організації, зокрема досягнення максималь-

ного прибутку; забезпечення високої соціальної ефективності функціонування трудового колективу; формування позитивного іміджу підприємства на ринку.

Система управління витратами на персонал включає у себе:

- суб'єкта, що здійснює операції над об'єктом управління (управляюча підсистема), саме структурні підрозділи та конкретних посадових осіб, що управляють витратами на персонал;

- об'єкта, на кого спрямовано вплив системи (керована підсистема) – власне витрати на персонал;

- мету, відповідно до якої здійснюється вплив суб'єкта на об'єкт управління;

- процес управління витратами на персонал, що є ходом реалізації системи управлінських функцій, тобто певну послідовність операцій над об'єктом [9].

З позицій системного підходу управління витратами на персонал є цілеспрямованим впливом роботодавця та (або) керівника на витрати, що пов'язані з допомогою, використанням, розвитком персоналу, здійсненням переходу об'єкта до нового стану. Під новим станом об'єкта управління розуміються певний склад й структура витрат на персонал, що забезпечить реалізацію функцій управління персоналом (планування, добір і набір, адаптація, стимулювання, розвиток, вивільнення персоналу).

Алгоритм застосування системного підходу до управління витратами на персонал з визначенням ключових етапів наведено на рис. 1.

Мета управління витратами на персонал залежить від їх оптимізації, під якою розуміється збільшення економічних результатів діяльності організації (прибутку, капіталу), що випереджають зростання витрат на персонал.

Відповідно до сформульованої мети сутність управління витратами на персонал характеризують такі взаємозалежні завдання:

- виявити напрями формування витрат на персонал у межах функцій управління персоналом;

- визначити джерела відшкодування витрат на персонал з фінансових можливостей роботодавця;

- встановити найбільш економічно вигідні способи реалізації функцій управління персоналом з пріоритетних напрямів витрат на персонал, визначених цілями суб'єктів управління та впливом зовнішніх й внутрішніх чинників.



**Рис. 1. Алгоритм застосування системного підходу до управління витратами на персонал**

У широкому значенні суб'єктами управління витратами на персонал є держава (чи інші інститути), роботодавець (та/або керівник) й певною мірою сам працівник. Відповідно, під час вибору напрямів, визначення розміру й джерел відшкодування витрат на персонал необхідно враховувати такі фактори:

- нормативно-правові основи регулювання витрат на персонал, єдині для всіх суб'єктів господарювання;

- воля роботодавця, визначальні напрями, ліміти і джерела фінансування витрат на персонал лише на рівні організації;

- поведінка працівника, оскільки, по-перше, роботодавець має орієнтуватися на потребу працівника у процесі управління витратами на персонал для їх оптимізації; по-друге, працівник сам може здійснювати вкладення у розвиток свого освітнього, кваліфікаційного, культурного потенціалу, який роботодавець прагне вигідно реалізовувати у конкретній організації.

Предметом управління витратами на персонал є економічні відносини із формування

і відшкодування витрат на персонал роботодавця.

До основних складових управління витратами на персонал відносять такі аспекти: методичний, нормативно-правовий, організаційний.

Методичний аспект залежить від систематизації інформації про об'єкт управління, а також класифікації витрат на персонал та управління ними, що базується на розробленні й застосуванні певних методик планування, обліку, і аналізу, способів контролю витрат на персонал.

Водночас нормативно-правовий аспект включає питання дотримання законодавчих і нормативних актів, що визначають обов'язкові види витрат на персонал, ставки податків і зборів, джерела відшкодування витрат на персонал.

Організаційний аспект пов'язують з необхідністю формування організаційної структури керуючої підсистеми, з виділенням центрів відповідальності, тобто підрозділів, з визначенням їх обов'язків, регламентуванням підпорядкованості і взаємозв'язків.

Характерною властивістю системи управління витратами на персонал є відкритість, яка виявляється у двох формах:

- у взаємодії із зовнішнім середовищем як сукупністю всіх безпосередніх чи опосередкованих чинників, які впливають на систему;
- у взаємодії цієї системи із системами нижчого рівня [29].

Вирізняють взаємозв'язок системи управління витратами на персонал з системою управління персоналом і системою управління витратами.

У функціональному відношенні система управління витратами на персонал виступає елементом системи управління персоналом, що є підсистемою системи управління організацією. У матеріальному аспекті система управління витратами на персонал є підсистемою системи управління сукупними витратами, мета якої полягає у скороченні витрат на одиницю продукції, робіт чи послуг.

Розподіл витрат, ступінь їх урегульованості використовуються з метою планування і місцевого контролю. Повністю регульовані витрати відображають чіткий взаємозв'язок між «входом» і «виходом» (як, наприклад, оплата відпрацьованого часу). Частково регульовані витрати (довільні) у результаті періодично прийнятих управлінських рішень не мають жорсткого причинно-наслідкового зв'язку між «входом» і «виходом», наприклад, витрати на навчання персоналу. Слабко регульовані витрати виникають у результаті володіння довгостроковими активами. Ступінь урегульованості витрат залежить від специфіки конкретного підприємства і працівників, тому завжди має дещо суб'єктивний характер.

Наведена класифікація витрат на персонал є основною. Проте перелічені ознаки недостатньо повно відбивають специфіку управління витратами на персонал як функціональної підсистеми системи управління персоналом організації. З іншого боку, у деяких випадках, виділяючи ознаку як «цільове призначення», відносять до окремих статей чи груп статей витрати на персонал, які пов'язані зі здійсненням окремих управлінських функцій чи операцій (видатки на оплату праці, для підвищення кваліфікації, на соціальний захист і соціальне страхування, на поліпшення умов праці тощо). Така систематизація відбиває цілі як окремих суб'єктів управління, так і організації загалом.

Система управління персоналом створюється для одержання роботодавцем бажаного економічного результату з ураху-

ванням раціонального використання професійних і особистісних характеристик працівників організації. Роботодавець розглядає видатки на персонал як витрати, що мають бути покритими доходом від продукції. Робітник, який має трудові відносини з роботодавцем, також переслідує певні соціально-економічні цілі. Основною серед них є отримання особистого доходу у вигляді зарплатні, соціально-трудова пільга і компенсацій, інших виплат. Готовність працівника внести свій трудовий внесок у конкретну організацію значною мірою залежить від рівня його моральної та матеріальної задоволеності, що визначається цільовою спрямованістю і обсягом витрат на персонал, а також навіть інформованістю працівника про склад і структуру цих витрат.

Підсистема управління витратами на персонал разом з іншими функціональними підсистемами системи управління персоналом об'єднує однорідні функції, носіями яких стають різні служби управління персоналом (відділ праці та зарплатні, планово-економічний відділ, бухгалтерія, правова служба тощо).

Реалізація функцій управління персоналом вимагає відповідних витрат, розмір яких залежить від того, які конкретні управлінські методи й інструменти застосовують у даній організації. З одного боку, засоби здійснення функцій визначають зміст процесу управління персоналом, з іншого боку, вони впливають на склад, величину і структуру витрат на персонал.

Прийняття і реалізація економічно обґрунтованих рішень про напрями формування, величини та джерела відшкодування витрат на персонал становлять сутність управління цими витратами. Підсистема управління витратами на персонал не лише забезпечує узгодження соціально-економічних цілей роботодавця та працівника, але й фактично є сполучною функціональною підсистемою системи управління персоналом, яка має сфокусувати діяльність всіх учасників процесу управління персоналом [10].

Водночас методична єдність підсистеми управління витратами на персонал і системи управління витратами організації загалом є взаємозалежним здійсненням конкретних функцій управління витратами.

**Висновки з цього дослідження.** Отже, система управління витратами на персонал є процесно-орієнтованою системою управління, яка спрямована на узгодження соціально-економічних цілей роботодавця та

працівника у межах спільних цінностей і конкретних управлінських функцій, які забезпечують високим рівнем ймовірності оптимізації витрат на персонал.

Системою управління витратами на персонал є взаємодія керуючої і керованої під-

систем, що забезпечує перехід об'єкта управління у стан оптимізації витрат на персонал з урахуванням узгодження методичних, нормативно-правових, організаційних аспектів, та вибором напрямів витрат на персонал, визначення їх розміру й джерел відшкодування.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Хомяков В. Менеджмент підприємства : [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів] / В. Хомяков. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Кондор, 2005. – 434 с.
2. Ярові олійні культури / [Д. Шпар, Л. Адам, Х. Гінап] ; за заг. ред. В. Щербакова. – Мінськ : ФУАінформ, 1999. – 288 с.
3. Адаптивно-ландшафтні системи землеробства НСО. / Сибірське відділення РАСХН., СібіНІІЗХім. – Новосибірськ, 2002. – 388 с.
4. Сучасні засоби захисту рослин і технології їх застосування / за ред. В. Немченко. – Куртамиш, 2006. – 345 с.
5. Хейссайон Д. Все про хвороби та шкідників рослин / Д. Хейссайон. – Кладезь-Букс, 2009. – 128 с.
6. Лихочвор В. Рослинництво. Технології вирощування сільськогосподарських культур / В. Лихочвор. – 2-ге вид., випр. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 808 с.
7. Внесення мінеральних та органічних добрив під урожай сільськогосподарських культур : стат. бюл. / відп. за вип. О. Прокопенко. – К. : Державна служба статистики України, 2011. – 52 с.
8. Технология и посев / [С.Дж. Бейкер, К.Е. Сакстон, В.Р. Ритчи] // Наука и практика. – Нью-Йорк : САВІ Publishing, 2002. – 263 с.
9. Башкатов Б. Статистика сільського господарства : [підручник] / Б. Башкатов. – М. : ЕКМОС, 2001. – 293 с.
10. Енергозбереження в сільському господарстві (економіка, організація, управління) / [В. Гришко, В. Перебийніс, В. Рабштина]. – Полтава : Друкарня вид-ва «Полтава», 1996. – 280 с.
11. Модели и методы теории логистики : [учеб. пособ.] / [В. Лукинський, В. Лукинський, Ю. Малевич и др.] ; под ред. В. Лукинського. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 448 с.