

территориях местного самоуправления их хозяйств не должны платить налоги на местах и т.д. Именно при плюралистической соборности появляется возможность сформировать свободную высокоэффективную экономику с повышенным уровнем социальной защиты населения и демократическое общество. А на его основе формировать культуру, то есть вырабатывать признаваемые обществом группы ценностей, социальных норм, установок, шаблонов поведения, ритуалов, заставляющих человека вести себя так, а не иначе в схеме равноправных отношений. А в государстве с множеством государствообразующих суперэтносов и национальностей это достижимо только при федеративном управлении на равноправии интересов всех слоев общества. Здесь преимущество будет отдаваться культуре, которая определяет облик социально-экономической организованности общества.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Шкляр Л. Моделі соборності (історичний досвід і сучасні аспекти) / Л. Шкляр // Українська соборність: ідея, досвід, проблеми (до 80-річчя Акту Злуки 22 січня 1919 р.): збірник – К.: ІПіЕНД, 1999. – 395 с.
2. Мальгин А. Украина: соборность и регионализм / А. Мальгин – Симферополь: Сонат, 2005. – 277 с.
3. Рудницкий С. Чому ми хочемо самостійної України? / С. Рудницкий – Львів: Світ, 1994 – 416 с.
4. Грушевский М. Освобождение России и украинский вопрос / М. Грушевский – СПб., 1907. – 88 с.
5. Кремень В.Г. Соборна Україна у цілістному світі / В.Г. Кремень // Проблеми соборності України в ХХ столітті: [матеріали «круглого столу», присвяч. 75-річчю Акту Злуки УНР і ЗУНР]. – К.: ІПіЕНД, 1994. – 154 с.

УДК 657.05

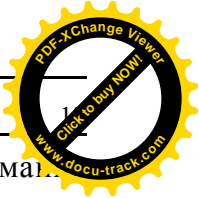
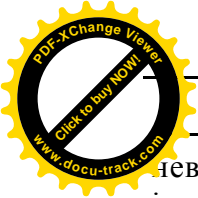
### ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА УТРИМАННЯ І РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

*Гавкалова Н. Л., Нісфоян С. С.*

*Проаналізовано принципи управління витратами. Узагальнено підходи до визначення функцій управління витратами. Виокремлено ознаки ефективного управління витратами на персонал, що дозволять підвищити лояльність персоналу, утримати найкращих працівників, розвинути стратегічні компетенції, поліпшити структуру ризиків, вивільнити грошові кошти на розвиток персоналу.*

**Ключові слова:** *управління витратами, витрати на персонал, утримання і розвиток персоналу.*

Динамічно мінливі процеси в сучасному середовищі, що характеризуються необхідністю прискорення інноваційно-інвестиційного розвитку економіки країни, наполегливо вимагають якісних перетворень та новітніх підходів в управлінні підприємствами. Серед важливих економічних властивостей, що впливають на реалізацію управлінських рішень, особливе місце починає займати індивідуальність людини, характеристики її поведінки, сумлінність, ініціатива, свобода прийняття рішень та інше [1]. Це тільки підтверджує необхідність посилення уваги щодо розвитку персоналу, яке неможливо забезпечити без витрат на професійне навчання персоналу, його адаптацію та оцінювання, формування дієвої організаційної культури підприємства тощо. Враховуючи те, що результативне управління витратами є конкурентною перевагою будь-якого підприємства, а персонал –



невід'ємним його ресурсом, визначення особливостей управління витратами на утримання і розвиток персоналу становить неабиякий інтерес з боку вчених-практиків.

**Метою** написання статті є виявлення особливостей управління витратами на утримання і розвиток персоналу. Для досягнення мети були поставлені такі задачі:

- проаналізувати принципи управління витратами;
- узагальнити підходи до визначення функцій управління витратами;
- виокремити ознаки ефективного управління витратами на персонал, що дозволять підвищити лояльність персоналу, утримати найкращих працівників, розвинути стратегічні компетенції, поліпшити структуру ризиків, вивільнити грошові кошти на розвиток персоналу.

Витрати на утримання і розвиток персоналу не тільки займають важливе місце у процесі розробки системи соціальних та виробничих показників, але й впливають на реалізацію стратегії сучасного машинобудівного підприємства. Постійна модернізація виробництва за рахунок впровадження нових технологій та техніки, що потребує від персоналу підприємства вдосконалення своїх знань, вмінь та навичок, призводить до збільшення витрат на розвиток персоналу. Це, у свою чергу, обумовлює поступове зростання питомої ваги витрат підприємства на утримання і розвиток персоналу у собівартості продукції та послуг.

Слід зазначити, що витрати як об'єкт управління мають певні особливості, а саме [2 с. 64]:

- динамізм – витрати мають циклічний характер, вони постійно знаходяться в русі;
- складність аналізу та оцінювання – відсутність конкретних методів вимірювання витрат;
- суперечливість впливу на результат – максимізації можливого результату можна досягти як за умови збільшення витрат на персонал, так і їх скорочення.

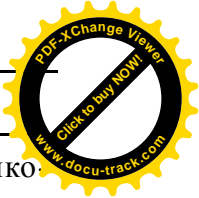
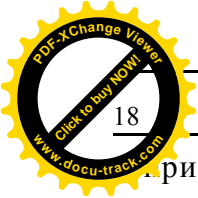
Необхідно зазначити, що практична складова процесу управління витратами на утримання і розвиток персоналу здійснюється завдяки реалізації певних правил та закономірностей щодо управління витратами. Тому, враховуючи перераховані вище особливості, визначимо основні принципи управління витратами на утримання і розвиток персоналу підприємства в сучасних умовах.

Розуміючи під принципами встановлені, загальноприйнятні, поширені правила господарських дій і властивостей економічних процесів, проаналізуємо існуючі специфічні принципи управління витратами та визначимо їх зв'язок із загальними принципами (табл. 1).

Аналізуючи загальні принципи, необхідно зазначити, що більшість специфічних принципів управління витратами дублюється авторами. Важливими принципами управління витратами на думку дисертанта є також економічність та комплексність.

Узагальнення принципів управління витратами, сформульованих різними вченими [2; 3] дозволило визначити основні принципи управління витратами на утримання і розвиток персоналу в сучасних умовах:

- принцип науковості – відповідність системи управління витратами на утримання і розвиток персоналу основним напрямкам теорії менеджменту;
- принцип комплексності – взаємозв'язок управління витратами на утримання і розвиток персоналу із завданнями системи загалом;
- принцип економічності – здійснення найбільш ефективною та економічною організації системи управління витратами на утримання і розвиток персоналу, оптимізація витрат на утримання і розвиток персоналу;
- принцип оперативності – своєчасне прийняття рішень щодо удосконалення управління витратами на утримання і розвиток персоналу;
- принцип контрольованості – комплексна оцінка та оперативний контроль результатів управління витратами на утримання і розвиток персоналу;



Принцип мотивованості – стимулювання і мотивація персоналу до раціонального використання коштів.

Отже, дотримання представлених принципів на етапі управління є необхідною умовою ефективного функціонування підприємства. Як зазначає Ю. Цал-Цалко, представлені принципи є певними вимогами до системи управління витратами. Необхідно зазначити, що дані принципи є загальними напрямками формування організаційно-економічного механізму управління витратами на утримання і розвиток персоналу. Доцільно зауважити, що принципи управління витратами взаємопов'язані з конкретними завданнями (рис. 1).

Таблиця 1

**Аналіз принципів управління витратами (узагальнено автором)**

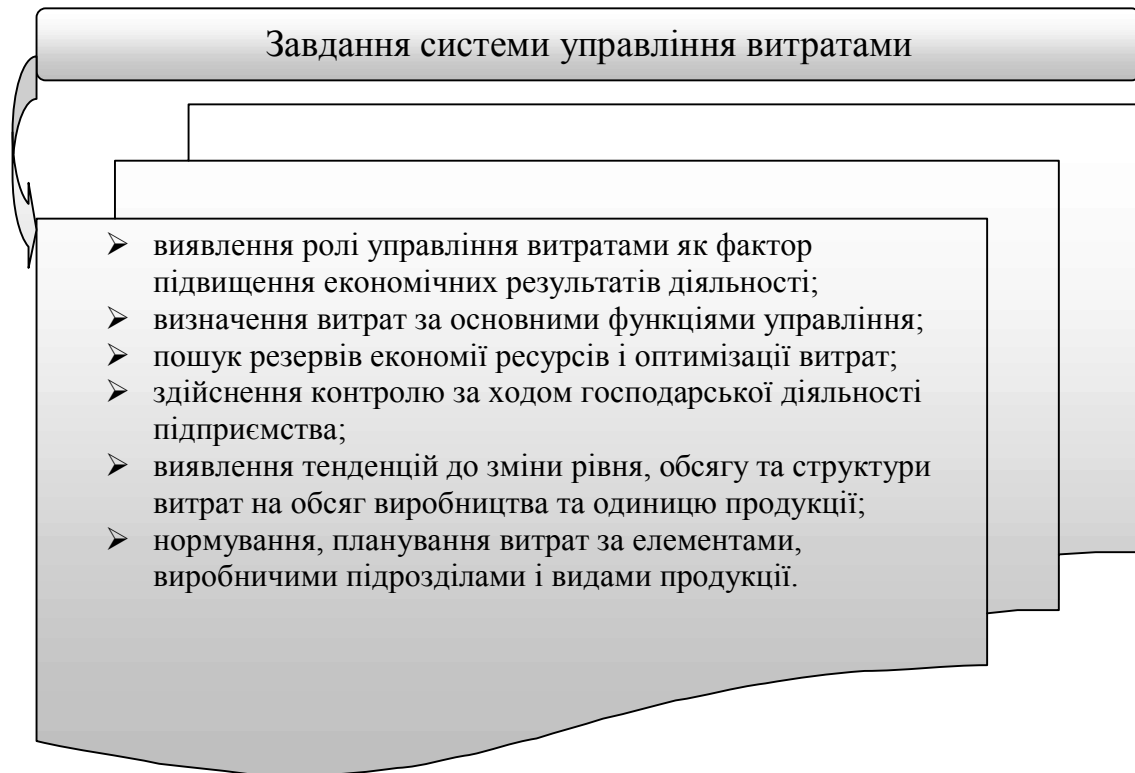
Автор/ Джерело	Специфічні принципи	Загальні принципи
1	2	3
Гончарова Є. А. [2 с. 65]	методична єдність на різних рівнях управління витратами	↔ принцип єдності
	управління витратами на всіх стадіях життєвого циклу	↔ принцип безперервності
	органічне поєднання зниження витрат з високою якістю продукції (робіт, послуг)	↔ принцип органічності
	спрямованість на недопущення зайвих витрат	↔ принцип контрольованості
	широке впровадження ефективних методів зниження витрат	↔ принцип мінімізації витрат
	вдосконалення інформаційного забезпечення щодо обсягу витрат	↔ принцип систематизації
Давидович І. Є. [3, с. 22]	підвищення зацікавленості виробничих підрозділів підприємства у зниженні витрат	↔ принцип мотивованості
	застосування системного підходу до управління витратами	↔ принцип системності
	використання відомих методів управлінського обліку і контролю	↔ принцип науковості
	оптимізація на підприємстві процесів планування, обліку, аналізу, контролю, прийняття управлінських рішень, а також системи оцінки витрат підприємства та отриманих результатів	↔ принцип оптимальності
	підвищення зацікавленості підрозділів у зниженні витрат	↔ принцип мотивованості
	управління витратами по всіх стадіях виробничого циклу виготовлення продукції і на всіх стадіях життєвого циклу товару	↔ принцип безперервності
	недопущення зайвих витрат (використання методів нормативного обліку витрат і стандарт -кост)	↔ принцип контрольованості
	облік взаємозв'язку зміни величини витрат з якістю виробленої продукції	↔ принцип органічності
	удосконалення інформативної бази про формування величини витрат	↔ принцип систематизації
Ясінська А.І. [4, с. 22]	широке впровадження ефективних методів зниження витрат	↔ принцип мінімізації витрат
	застосування системного підходу до управління витратами	↔ принцип системності
	взаємозв'язок окремих елементів підсистем із завданнями системи загалом	↔ принцип комплексності
	відповідність системи обліку завданням управління витратами	↔ принцип узгодженості
	аналіз і виявлення альтернативних шляхів досягнення мети	↔ принцип гнучкості
	повнота і аналітичність інформації щодо рівня витрат	↔ принцип систематизації
	застосування ефективних методів зниження витрат	↔ принцип мінімізації витрат
	стимулювання і мотивація працівників до зниження витрат	↔ принцип мотивованості
забезпечення та реалізація останніх досягнень економіки, математики та практики для подальшого удосконалення	оцінка і контроль результатів діяльності підрозділів	↔ принцип контрольованості
		↔ принцип науковості

Сутність процесу управління витратами на утримання і розвиток персоналу полягає у виконанні певних функцій, що безпосередньо сприяють його реалізації та є невід'ємними складовими цього процесу. Тому ефективність управління витратами на утримання і розвиток персо-

налу залежить саме від функціонального наповнення цього процесу.

Враховуючи той факт, що управління витратами на утримання і розвиток персоналу є складовою процесу управління витратами, детально проаналізуємо існуючі функції управління витратами (табл. 2).

Аналіз табл. 1 дозволяє зробити наступний висновок: більша частина вчених-науковців зараховують до функцій управління витратами класичні функції управління: планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання. Але підприємству необхідно враховувати досягнення певної мети управління витратами, тому деякі автори [5], розглядаючи управління витратами з погляду теорії менеджменту, включають елементи управлінських рішень (аналіз, облік, калькулювання, нормування витрат).



**Рис. 1. Завдання системи управління витратами [3, с. 19]**

Слід акцентувати, що майже на всіх українських виробничих підприємствах управління витратами на утримання і розвиток персоналу здійснюється різними структурними підрозділами у межах своєї компетенції, що ускладнює проведення обліку, комплексної оцінки та оптимізації витрат на утримання і розвиток персоналу. У зв'язку з цим, створення єдиної системи обліку витрат на утримання і розвиток персоналу особливо важливо, тому що її функції не обмежуються тільки урахуванням витрат регламентованих в нормативних документах.

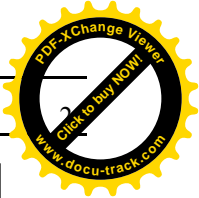
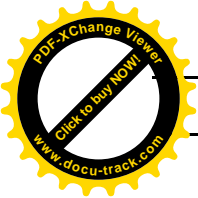
Процес управління витратами на утримання і розвиток персоналу на відміну від загальноуправлінського процесу, хоч і складається з загальновідомих елементів (планування, організація, мотивація, контроль та координація), але носить принципово безперервний характер, оскільки постійно знаходиться під тиском низки зовнішніх та внутрішніх чинників змінного характеру впливу. Особливість їх полягає в тому, що їх дія поширюється на весь процес управління. Таким чином, в процесі планування та організації раціонального управління витратами на утримання і розвиток персоналу підприємству необхідно проводити оцінку впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.

Узгоджене виконання всіх функцій є необхідною умовою реалізації результативного процесу управління витратами на утримання і розвиток персоналу, метою якого є оптимізація витрат, та запорукою успішної діяльності підприємства. У свою чергу, під оптимізацією витрат на персонал необхідно розуміти не їх скорочення, а доцільну зміну, що включає у себе і зниження, і збільшення, і перерозподіл.

Таблиця 2

Узагальнення підходів до визначення функцій управління витратами (узагальнено автором)

Гришко Н. В. [6]	Давидович І.Є. [3, с. 18]	Іванюта П. В., Лугівська О. П. [7, с. 63]	Карпова Т.П. [8, с. 55]	Лебедєва В. Г. [9]	Плоха О. Б. [10]	Серебрянников Г.Г. [11]	Турило А. М. [12]	Череп А.В. [13]	Сутність функції
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
планування витрат	прогнозування та планування	планування	планування, нормування, прогнозування	прогнозування та планування	прогнозування та планування	планування і розрахунок (кашкूलован-ня) витрат	планування рівня витрат	планування	Планування здійснюється з метою прийняття рішення про напрямки формування, розмір, джерела покриття та визначення можливостей оптимізації витрат
організаційні системи, що надає дані про витрати	організація	організація	організація	організація	організація	організація обліку витрат за об'єктами обліку і центрами відповідальності	організація обліку витрат	організація	В рамках функції організації встановлюється, хто, в які терміни, з використанням якої інформації, якими інструментами управління витратами на персонал в структурі підприємства
мотивація персоналу з метою пошуку шляхів зниження витрат	активізація та стимулювання	мотивація		активізація та стимулювання	мотивація (стимулювання)	формування системи мотивації	формування системи мотивації	мотивація	Функція мотивації спрямована на зацікавлення працівників в оптимізації витрат та активізацію їх діяльності



Продовження табл. 2.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
контроль і аналіз витрат	координація та регулювання	координація, адаптація	регулювання	координація та регулювання	координація та регулювання	контроль витрат за центрами відповідальності	контроль рівнем витрат	контроль	Координація і регулювання витрат дозволяють підприємству уникнути зриву у виконанні запланованого економічного результату діяльності за умови проведення порівняння фактичних витрат із запланованим рівнем, визначення відхилень і вживання оперативних заходів з ліквідації розбіжностей
контроль і аналіз витрат	облік і аналіз	облік, аналіз, контроль	облік, калькулювання, економічний аналіз, контроль	облік і аналіз	контроль (облік та аналіз)	контроль витрат за центрами відповідальності	контроль рівнем витрат	контроль	Облік необхідний для підготовки інформації при ухваленні правильних рішень. Аналіз будується на основі інформації обліку, звітності, планів, прогнозів. Контроль як завершальний процес обліку і аналізу, який спрямовує діяльність підприємства на виконання встановлених завдань, що дозволяє розкривати і усувати виникаючі відхилення.

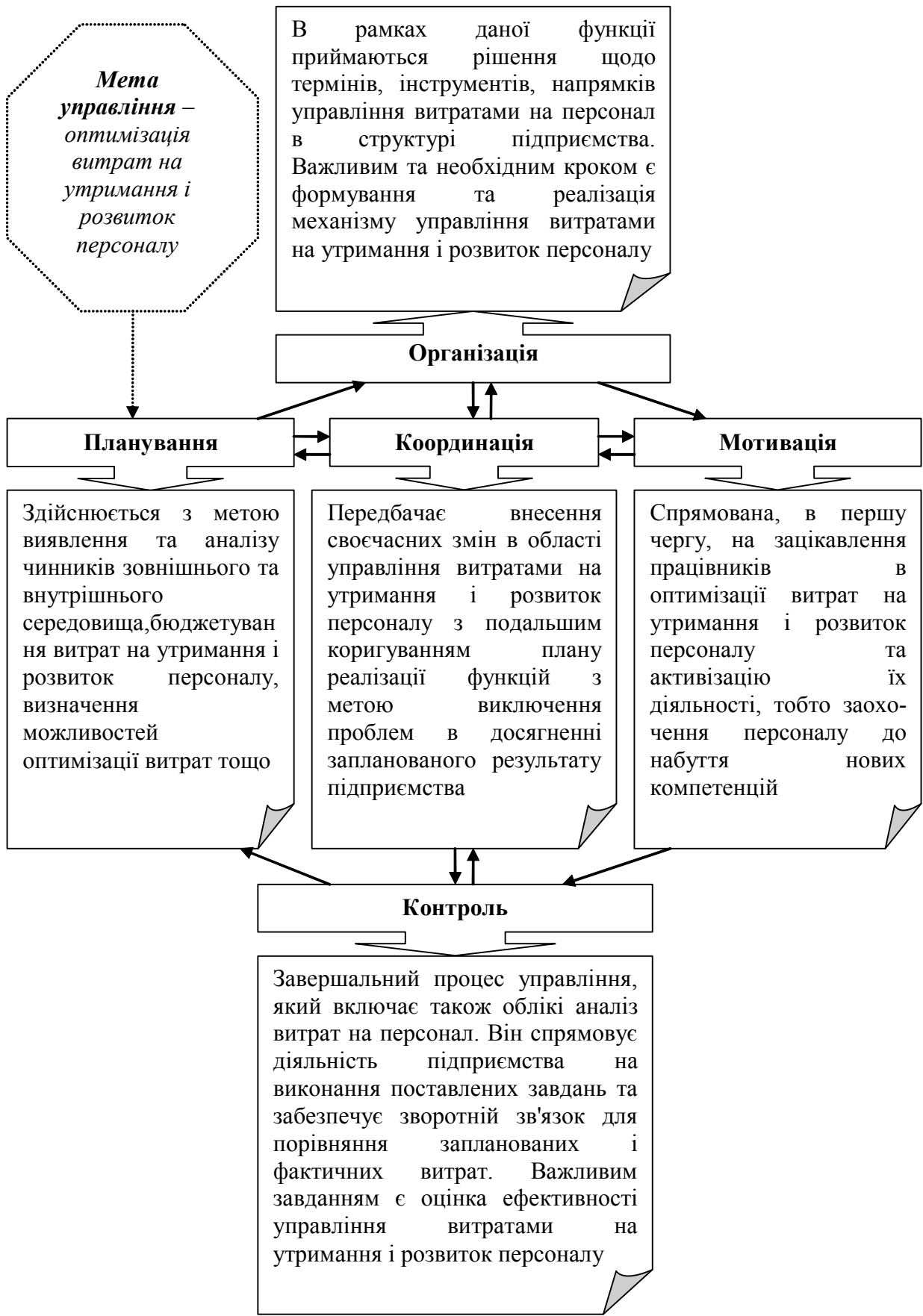
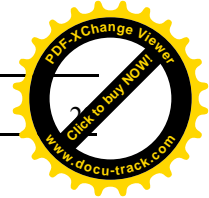
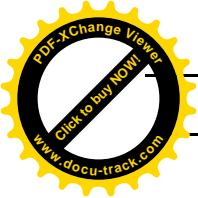


Рис. 2. Процес управління витратами на утримання і розвиток персоналу



## ВИСНОВКИ

Таким чином, фундаментальним базисом управління витратами на утримання і розвиток персоналу, на думку дисертанта, є визначення та обґрунтування принципів та функцій управління. Витрати на утримання і розвиток персоналу мають великий потенціал для оптимізації, тому потребують ефективного управління, яке, у свою чергу, характеризується такими ознаками, як: цілеспрямованість (оптимізація рівня витрат персонал та забезпечення максимального доходу); складність (наявність значної кількості функціональних процесів та елементів); гнучкість (приспособлення до змін впливу чинників внутрішнього і зовнішнього середовища); керованість (можливість змін у функціональному розрізі в залежності від потреб підприємства). Їх врахування дозволить підвищити лояльність персоналу, утримати найкращих працівників, розвинути стратегічні компетенції, поліпшити структуру ризиків, вивільнити грошові кошти на розвиток персоналу тощо.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пономаренко В. С. Механизм управления предприятием : стратегический аспект / В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Лучковский. – Х. : Изд. ХГЭУ, 2002. – 252 с.
2. Гончарова Э. А. Управление затратами и результатами деятельности предприятия: учебное пособие / Э. А. Гончарова. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 82 с.
3. Давидович І. Є. Управління витратами : навч. Посібн. / І. Є. Давидович. – К. : Центр навчальної літератури, 2008. – 320 с.
4. Ясінська А. І. Системно-орієнтоване управління витратами машинобудівного підприємства / Спеціальність 08.00.04. - Економіка та управління підприємствами (машинобудування та приладобудування). – Львів, 2011.
5. Турило А. М. Управління витратами підприємства: навч. посібн. для вищих навчальних закладів / А. М. Турило, Ю. В. Кравчук, А. А. Турило. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 118 с.
6. Гришко Н. В. Использование анализа стратегического позиционирования в управлении конкурентоспособными затратами промышленных предприятий / Н. В. Гришко // Економіка промисловості. – 2010. - № 4(47). – С. 163–171.
7. Іванюта П. В. , Лувівська О. П. Управління ресурсами і витратами: Навч. посіб / За ред. д.е.н., проф. Іванюти С. М. – К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 320 с.
8. Карпова Т. П. Управленческий учет. – М.: Аудит – ЮНИТИ, 1998. – 350 с.
9. Лебедев С. С. Роль тренінгу у формуванні професійних і особистісних компетенцій працівника сучасного промислового підприємства / С. С. Лебедев // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. - № 5. – С. 35–39.
10. Плоха О. Б. Управління витратами : конспект лекцій / О. Б. Плоха. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2009. – 152 с.
11. Серебренников Г. Г. Управление затратами на предприятии : учебное пособие / Г. Г. Серебренников. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 80 с.
12. Турило А. М. Управління витратами підприємства: навч. посібн. для вищих навчальних закладів / А. М. Турило, Ю. В. Кравчук, А. А. Турило. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 118 с.
13. Череп А. В. Управління витратами суб'єктів господарювання: монографія/ А. В. Череп. – Ч. І. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 368 с.