

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ ЕКОНОМІЧНОГО І СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

УДК 331.2

О. Ю. АМОСОВ

ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА УТРИМАННЯ І РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Визначено, що основою для управління витратами на утримання і розвиток персоналу є визначення та обґрунтування підходів, принципів і функцій управління.

Ключові слова: персонал, ефективність, машинобудівні підприємства, менеджмент, ресурс.

It was determined that the basis for managing maintenance costs and staff development is to define and study approaches, principles and functions of management.

Key words: staff, efficiency, enterprise engineering, management, resource.

Підвищення ефективності функціонування машинобудівних підприємств є важливою умовою забезпечення соціально-економічного розвитку країни. Післякризове відновлення діяльності більшості вітчизняних підприємств потребує пошуку нових шляхів їх розвитку, особливо сьогодні, коли в Україні поглиблюються процеси інтеграції та глобалізації. Досвід ведення господарювання в розвинутих країнах свідчить про стабільну прибутковість підприємств за рахунок підвищення ефективності менеджменту, що забезпечується високим рівнем витрат на персонал, частка яких становить 70 – 80 %. За таких умов найважливішим і невичерпним ресурсом підприємства є персонал. Ураховуючи тенденції останніх років щодо збільшення частки витрат на персонал у загальних витратах, управління витратами на персонал перетворюється на один зі стратегічних аспектів ефективного функціонування підприємства. Таким чином, одним із актуальних напрямів забезпечення ефективності діяльності підприємства є вдосконалення управління витратами на персонал.

Теоретичним і методичним аспектам управління витратами на персонал в зарубіжних країнах присвячено наукові дослідження М. Армстронга, Р. Дафта, Г. Десслера, Дж. Коула, Дж. Лафта, Т. Шульца, Я. Фітценца, Т. Базарова, В. Весніна, О. Сгоршина, А. Кібанова, А. Козлова, Ю. Павлючука, М. Шишханова. Вагомий внесок у розвиток теоретичних основ управління витратами на персонал

зробили такі вітчизняні вчені, як Л. Балабанова, Н. Верхоглядова, Н. Гавкалова, О. Захарова, А. Колот та ін. Проте, незважаючи на значну кількість досліджень, питання управління витратами на персонал на машинобудівних підприємствах України потребують подальшого розвитку. Зокрема, наукове обґрунтування теоретичних і методичних положень управління витратами на персонал як основи забезпечення ефективності діяльності набуває пріоритетного значення в контексті пошуку резервів раціоналізації витрат на персонал.

Метою роботи є науково-теоретичні засади управління витратами на утримання і розвиток персоналу. Об'єкт – процеси управління персоналом на підприємстві. Предмет – науково-теоретичні аспекти управління витратами на персонал машинобудівних підприємств.

В опублікованих працях учених-економістів висвітлено їхні погляди стосовно сутності управління витратами, розробки бюджету на підприємствах, удосконалення методів нормування, обліку і калькулювання витрат.

Так, С. Голов уважає управління витратами принципово нову систему, яка дає змогу чітко відслідковувати, аналізувати й контролювати витрати [6, с. 30]. У наведеному визначенні категорія “управління витратами” аналізується з погляду системного підходу, але автор обмежує цю систему функціонально, зводячи управління витратами лише до трьох завдань.

Також системний підхід застосовує О. Попов, який визначає управління витратами як складову системи управлінського обліку, де головними завданнями є розробка і реалізація управлінських впливів, заснованих на використанні економічних законів щодо формування та регулювання витрат підприємства відповідно до його стратегічних і поточних цілей [10, с. 736].

Т. Карпова вважає, що “управління витратами включає такі елементи, як планування, нормування, облік, калькулювання, економічний аналіз, контроль, регулювання та прогнозування витрат” [8, с. 55]. На думку авторів, у визначенні є певний перелік функцій управління витратами підприємства, що не в повному обсязі відображає місце кожної з цих функцій та їх взаємозв'язок.

Є. Котенєва, Г. Краснослободцева та С. Фільчакова вважають, що управління витратами – це цілий комплекс різних заходів, що ведуть до зниження і контролю витрат [9, с. 82]. Тобто метою управління є контроль та зниження витрат, що не може бути загальною метою управління витратами, а інструментами досягнення мети – комплекс різних заходів, тобто лише абстрактні узагальнені та не описані авторами дії.

Витрати на утримання та розвиток персоналу не тільки займають важливе місце у процесі розробки системи соціальних і 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 і навичок, призводить до збільшення витрат на розвиток персоналу.

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 персоналу залежить саме від функціонального наповнення цього процесу [1].

Основними функціями системи управління витратами на утримання і розвиток персоналу є планування, організація, мотивація, контроль (облік та аналіз), координація (регулювання). Послідовність реалізації представлених функцій є процесом управління витратами на утримання і розвиток персоналу [2; 4; 5].

Вивчення літературних джерел дозволяє виділити низку підходів, що знаходять застосування в сучасних концепціях управління: процесуальний, системний, ситуаційний, цільовий, предметний, функціональний, комплексний, інтеграційний, інноваційний, структурний тощо. Що стосується практики управління витратами, то у проаналізованих визначеннях просліджується використання системного, процесного та ситуаційного підходів.

Значна кількість учених дотримується системного підходу, оскільки він дозволяє структурно розглянути витрати на персонал і перейти від дефініцій до процесів управління ними. Так, під системним підходом в управлінні розуміють дослідження способів організації системи в єдине ціле та взаємодії процесів функціонування систем, її підсистем і елементів, що орієнтовані на досягнення цілей.

Використання процесного підходу передбачає взаємозв’язок функцій управління і розглядає кожну з них як окремий безперервний процес для досягнення завдань. Кожна управлінська функція також представляє собою процес, тому що складається із серії взаємопов’язаних дій. Процес управління витратами за даного підходу є загальною сумою всіх функцій.

Ситуаційний підхід виник як допомога управлінцям, які шукають відповідь на питання про те, яка стратегія буде найбільш ефективною в тих унікальних умовах, в яких знаходиться їх підприємство [7]. Даний підхід полягає в концентрації на ситуаційних відмінностях між підприємствами та у внутрішньому середовищі самого підприємства, намагається виявити значимі змінні ситуації та ступінь їх впливу на ефективність діяльності підприємства. Особливості основних підходів щодо управління витратами зведено в таблиці.

Аналізуючи вітчизняні та зарубіжні джерела, можна зробити висновок, що більшість учених дотримується одного з двох основних підходів, а саме системного або процесного. Тому, на думку авторів, для підвищення якості управління та ефективності діяльності підприємства доцільно використовувати системно-процесний підхід до управління витратами.

З точки зору цього підходу, управління витратами розглядається, з одного боку, як система взаємопов’язаних елементів, а з іншого – управління витратами

передбачає реалізацію певних процесів. При цьому процесний погляд допомагає побудувати логіку оптимальних бізнес-ланцюжків, а системне бачення – не втратити структурну цілісність і доцільність внутрішньої функціональної побудови діяльності. Цей підхід базується на розумінні того, що будь-яка робота повинна виконуватися як процес, а всі складові елементи системи взаємовпливові та взаємопов'язані.

Таблиця

Особливості основних підходів щодо управління витратами

<i>Підходи</i>	<i>Суть</i>	<i>Особливість</i>	<i>Недоліки</i>	<i>Вчені</i>
Системний	Підприємство та управління ним розглядається як система	Орієнтування на досягнення цілей управління витрат	Недостатню увагу приділяє вплив зовнішнього середовища	С. Голов, Т. Карпова, В. Лебедев, О. Попов, Є. Котенева, С. Фільчакова
Процесний	Управління розглядається як процес	Безперервність управління витратами	Складний у реалізації та потребує від співробітників підприємства достатніх компетенцій	Я. Качмарик, Г. Партин, М. Грещак, П. Іванюта, О. Лугівська, Г. Краюхін, Г. Багієв, А. Асаул
Ситуаційний	Методи управління обумовленні різноманітними практичними ситуаціями	Врахування ситуаційних відмінностей при управлінні витратами	Високі вимоги до компетенцій керівництва; не існує єдиного найкращого рішення	А. Череп

Необхідно зазначити, що джерела фінансування для кожної групи витрат на утримання і розвиток персоналу мають бути структуровані. Так, витрати, пов'язані з оплатою праці та забезпеченням відбору персоналу, так само як і адміністративні витрати, мають бути забезпечені за рахунок собівартості продукції [3]. Для витрат, пов'язаних з наданням працівникам певної освіти чи введення у спеціальність, доцільно створити певний фонд, сума якого планується на рік. Витрати з нього в такому разі не потребують додаткового обґрунтування та можуть бути здійсненні відносно оперативно. Обсяги витрат, що пов'язані зі зміною місця проживання працівника, розраховують та обґрунтовують при плануванні певного бізнес-проекту, з яким такі переміщення пов'язані. Джерелами фінансування таких витрат мають також бути кошти, пов'язані з реалізацією запропонованого проекту. Джерелами виплат на фінансування

витрат щодо скорочення персоналу має бути резервний фонд підприємства. Джерелами фінансування витрат на адміністративне керівництво може бути або окремий бюджет, який розробляється і затверджується на певний плановий період, або, власне, собівартість.

Слід акцентувати увагу на тому, що традиційний погляд на навчання як на певну статтю витрат призводить також до неефективної організації навчання і відсутності зв'язку з бізнес-завданнями. Але сучасні тенденції ринку наполягають на необхідній максимізації продуктивності праці та підвищенні ефективності її організації. Отже, керівництву потрібно розглядати навчання як інвестиційний проєкт у підвищення ефективності підприємства.

Дієвий механізм управління витратами на утримання і розвиток персоналу, формування та реалізація якого є першочерговим завданням на етапі організації, забезпечить отримання роботодавцем економічного результату на основі раціонального перерозподілу витрат на персонал. Тобто підприємство від інвестицій у персонал отримає певний економічний та/або соціальний результат; персонал, у свою чергу, також досягне соціально-економічних цілей, а саме: отримання гідної заробітної плати, соціальних компенсацій і пільг, можливостей професійного розвитку та саморозвитку тощо.

Необхідно зазначити, що аналіз витрат є важливою складовою функції контролю в системі управління витратами. Головна мета аналізу – визначення можливостей щодо оптимального використання наявних ресурсів, раціонального зниження витрат і забезпечення прибутку. Його реалізація дозволить оцінити ефективність використання людських ресурсів підприємства, зібрати інформацію щодо підготовки планів у сфері управління персоналом, виявити резерви зниження витрат тощо [11].

Процес управління витратами на утримання і розвиток персоналу на відміну від загального управлінського процесу хоч і складається із загальновідомих елементів (планування, організація, мотивація, контроль та координація), але носить принципово безперервний характер, оскільки постійно знаходиться під тиском низки зовнішніх і внутрішніх чинників змінного характеру впливу. Особливість полягає в тому, що їх дія поширюється на весь процес управління. Таким чином, у 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 і зниження, і збільшення, і перерозподіл.

Таким чином, основою для управління витратами на утримання і розвиток персоналу є визначення та обґрунтування підходів, принципів і функцій управління. Витрати на утримання і розвиток персоналу мають великий потенціал для дослідження, тому потребують ефективного управління. Усе це дозволить підвищити якість персоналу, мотивацію до утримання найкращих працівників, створення передумов для формування професійних компетентностей персоналу, передумов для розвитку, що має забезпечити дієвість управління персоналу в цілому.

Література:

1. *Азгальдов Г. Г.* О кваліметрії / Г. Г. Азгальдов, Э. П. Райхман. – М. : Издательство стандартов, 1972. – 172 с.
2. *Алексеев М. М.* Планирование деятельности фирмы / М. М. Алексеев. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 248 с.
3. *Амоша О. П.* Стратегія вдосконалення господарського механізму / О. П. Амоша // Вісник Львівської КА. – Львів : ЛКА. – 2002. – № 1. – С. 235–238.
4. *Афанасьев М. В.* Економіка підприємства : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни / М. В. Афанасьєв, А. Б. Гончаров ; за ред. М. В. Афанасьєва. – Х. : ВД “ІНЖЕК”, 2003. – 410 с.
5. *Аширов Д. А.* Управление персоналом / Д. А. Аширов, Л. А. Резниченко. – М. : Московский междунар. ин-т эконометрики, информатики, финансов и права, 2004. – 193 с.
6. *Гомонко Э. А.* Управление затратами на предприятии : учебник / Э. А. Гомонко, Т. Ф. Тарасова. – М. : КноРус, 2010. – 320 с.
7. *Дмитренко Г. А.* Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций : учеб. пособие / Г. А. Дмитренко. – 2-е изд., испр. – К. : МАУП, 2002. – 192 с.
8. *Карпова Т. П.* Управленческий учет / Т. П. Карпова. – М. : Аудит-ЮНИТИ, 1998. – 350 с.
9. *Краюхин Г. А.* Планирование на предприятиях (объединениях) машиностроительной промышленности / Г. А. Краюхин. – М. : Высшая школа, 1984. – 312 с.
10. *Самыгин С. И.* Менеджмент персонала / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. – Ростов н/Д. : Феникс, 1997. – 480 с.
11. *Скрипник М. І.* Ефективне управління витратами за сучасних умов господарювання / М. І. Скрипник // Науковий вісник Державної академії статистики, обліку та аудиту. – 2010. – № 2 (27). – С. 81–91.

Надійшла до редколегії 10.04.2014 р.