

УДК 658.3:005.95(005.53)

Н. А. Гавкалова,  
 д. е. н., професор, завідувач кафедри державного управління,  
 публічного адміністрування та регіональної економіки, Харківський національний  
 економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків  
 О. В. Бабарыцький,  
 старший помічник начальника навчальної частини військово-юридичного факультету,  
 Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, м. Харків

## МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПЕРСОНАЛ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

N. Gavkalova,  
 D-r of Economics, Professor, Head of Public Administration and Regional Economy  
 Department Simon Kuznets Kharkov National University of Economics, Kharkiv  
 O. Babarytskyi,  
 Senior Assistant Chief of the Department of Military Law Faculty  
 Yaroslav Mudryi National Law University, Kharkiv

### METHODICAL APPROACH TO SELECTION OF THE STRATEGY OF THE MANAGEMENT OF PERSONNEL COSTS FOR ENSURING OF EFFECTIVE PERSONNEL MANAGEMENT

*Статтю присвячено розробці методичного підходу щодо вибору стратегії управління витратами на персонал на промисловому підприємстві. Визначено сутність стратегії управління витратами на персонал контексті таких визначень, як план, прийом, патерн, позиція, перспектива, програма, проект, правління. Обґрунтовано необхідність використання методу аналізу ієрархій для вибору стратегії управління витратами на персонал, де альтернативами виступили такі сценарні стратегії: інерційна стратегія (мінімізація витрат на персонал), мобілізаційна стратегія (перерозподіл витрат на персонал), модернізаційна стратегія (максимізація витрат на персонал). На основі теоретичного узагальнення наукової літератури та проведеного аналізу умов ефективного менеджменту персоналу, з одного боку, та стратегічного управління – з іншого. Визначено критерії вибору стратегії управління витратами на персонал, які об'єднано у групи факторів впливу на забезпечення ефективного менеджменту персоналу: організаційно-управлінські, фінансово-економічні, професійно-кваліфікаційні, соціально-психологічні, інноваційно-технологічні.*

*The article is devoted to the development of a methodical approach to selection of the strategy of the management of personnel costs at an industrial enterprise. The essence of the strategy of personnel costs management is defined in the context of such definitions as plan, reception, pattern, position, perspective, program, project, rule. The necessity of using hierarchy analysis method for choosing the strategy of personnel costs management was grounded, where the following scenario strategies were proposed: the inertial strategy (minimization of personnel costs), mobilization strategy (redistribution of personnel costs), modernization strategy (maximizing of personnel costs). On the basis of the theoretical generalization of scientific literature and the analysis of the conditions of effective personnel management on the one hand, and strategic management on the other, the criteria for choosing a strategy of the management of personnel costs, which are grouped into a group of factors influencing the provision of effective management of personnel: organizational-management, financial-economic, professional-qualification, social-psychological, innovation-technological.*

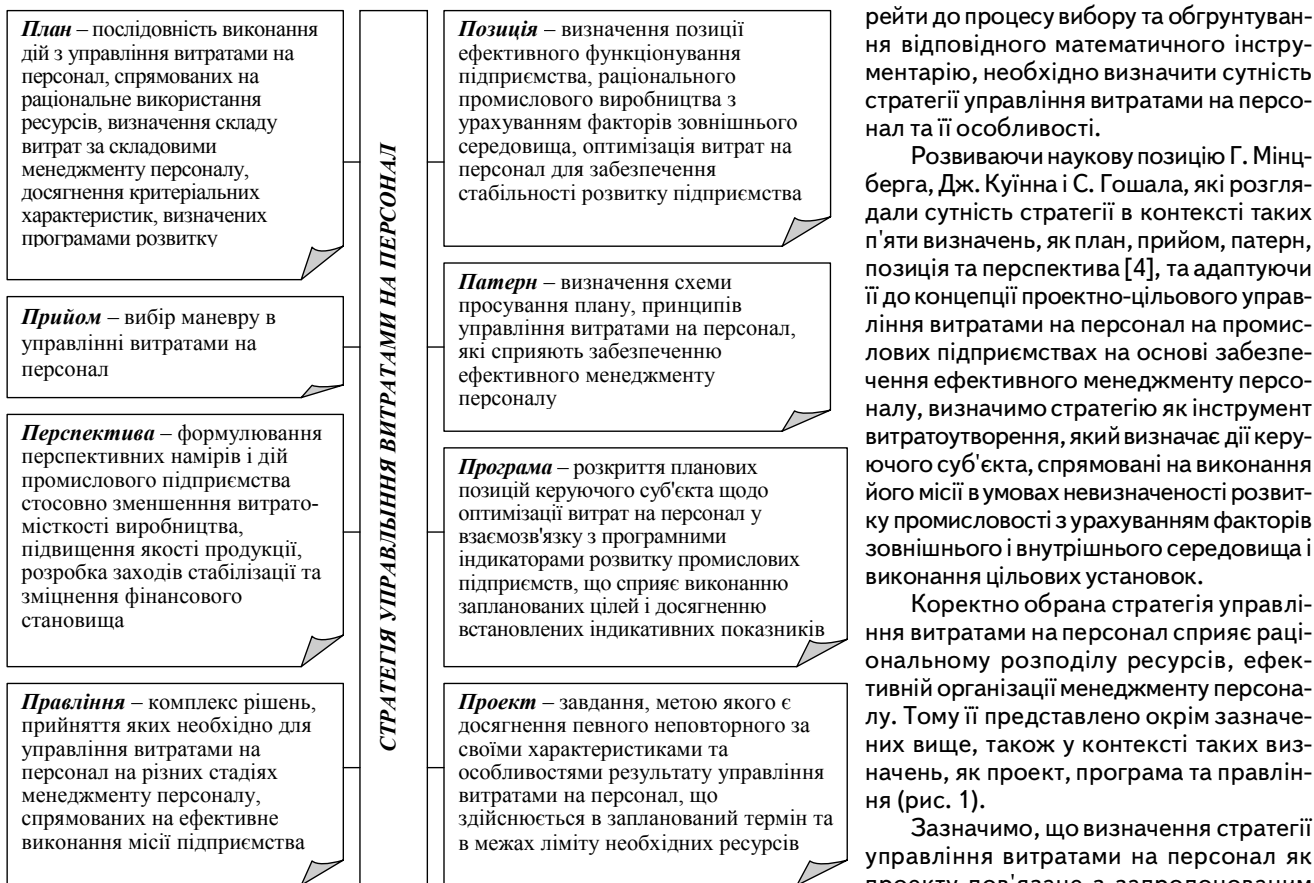
*Ключові слова: стратегія управління витратами на персонал, забезпечення ефективного менеджменту персоналу, фактори, критерії, метод аналізу ієрархій.*

*Key words: strategy of the management of personnel costs, ensuring of effective personnel management, factors, criteria, method of analysis of hierarchies.*

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Стабілізація функціонування промислового комплексу, вихід з кризової ситуації, підвищення конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому і зовнішньому ринках значною мірою залежать від раціонального управлінського рішення з регулювання зовнішніх і внутрішніх факторів, які прямим і непрямим чином впливають на забезпечення ефективного менеджменту персоналу. Тому ух-

валення управлінських рішень в системі управління витратами на персонал повинно ґрунтуватися на ефективній стратегії, яка визначає перспективний розвиток промислового підприємства і тактику поточного функціонування в умовах невизначеності. Враховуючи те, що ефективність витрат на персонал визначається передусім наявністю розвинутої стратегії, яка не лише висвітлює напрями розвитку та передбачає окремі дії, але й дає можливість з'ясува-



**Рис. 1. Сутність "стратегії управління витратами на персонал" на промислових підприємствах**

ти конкретні заходи щодо управління витратами на персонал, питання вибору стратегії управління витратами на персонал є актуальним та своєчасним.

**АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Дослідженню аспектів ефективного менеджменту персоналу, в тому числі управління витратами на персонал присвячені праці таких вчених, як: Н. Гавкалова [1], А. Кібанов [2], А. Колот [3], А. Криворучко [1] та ін. Використання методології стратегічного управління було здійснено у роботах Г. Мінцберга [4], А. Стрикленда [8], А. Томпсона [8], Р. Фатхутдінова [9] та ін.

**ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ**

Найявне методичне забезпечення стратегічного управління викликає сумніви щодо неоднозначності деяких підходів стосовно процесу стратегічного вибору. Тому метою статті є розробка методичного підходу щодо вибору стратегії управління витратами на персонал. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: визначення сутності стратегії управління витратами на персонал, обґрунтування методичного забезпечення вибору стратегії управління витратами на персонал; виявлення факторів та критеріїв стратегічного вибору шляхом узгалянення теоретичного базису.

**ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Обґрунтування та вибір конкретної стратегії управління витратами на персонал в контексті забезпечення ефективного менеджменту персоналу на сучасних промислових підприємствах є важливим етапом процесу формування системи управління витратами на персонал. Але перш ніж пе-

рейти до процесу вибору та обґрунтування відповідного математичного інструментарію, необхідно визначити сутність стратегії управління витратами на персонал та її особливості.

Розвиваючи наукову позицію Г. Мінцберга, Дж. Куїнна і С. Гошала, які розглядали сутність стратегії в контексті таких п'яти визначень, як план, прийом, патерн, позиція та перспектива [4], та адаптуючи її до концепції проектно-цільового управління витратами на персонал на промислових підприємствах на основі забезпечення ефективного менеджменту персоналу, визначимо стратегію як інструмент витратоутворення, який визначає дії керуючого суб'єкта, спрямовані на виконання його місії в умовах невизначеності розвитку промисловості з урахуванням факторів зовнішнього і внутрішнього середовища і виконання цільових установок.

Коректно обрана стратегія управління витратами на персонал сприяє раціональному розподілу ресурсів, ефективній організації менеджменту персоналу. Тому її представлено окрім зазначених вище, також у контексті таких визначень, як проект, програма та правління (рис. 1).

Зазначимо, що визначення стратегії управління витратами на персонал як проекту пов'язане з запропонованим проектним підходом щодо формування системи управління витратами на персонал, що передбачає розкриття і уточнення змісту плану керуючого суб'єкта на мікрорівні управління витратами на персонал у взаємозв'язку з програмами забезпечення ефективного менеджменту персоналу та сприяє виконанню запланованих цілей і досягненню встановлених індикативних показників.

Розробка та вибір стратегії управління витратами на персонал дозволяє промислового підприємству визначитися з напрямом і темпами розвитку бізнесу, окреслити умови забезпечення ефективного менеджменту персоналу, зрозуміти, які організаційні та структурні зміни потрібно здійснити для ефективного планування витрат на персонал та їх оптимізації, і підібрати інструменти, що необхідні для успішного розвитку підприємства.

Ключовим та актуальним завданням стає обґрунтування та застосування доступного та надійного інструменту для здійснення вибору оптимальної стратегії управління витратами на персонал.

Необхідно акцентувати увагу, що для кількісного обґрунтування вибору стратегії підприємства широко використовуються методи статистики, економетрики, математичної оптимізації, теорії прийняття рішень тощо. Їх детальне дослідження дозволило визначити таке: для того, щоб обрати найбільш ефективну стратегію управління витратами на персонал в контексті забезпечення ефективного менеджменту персоналу, доцільним є застосування алгоритму експертного оцінювання альтернатив на основі методу аналізу ієрархій. Реалізація методу аналізу ієрархій представлена певною послідовністю етапів (рис. 2).

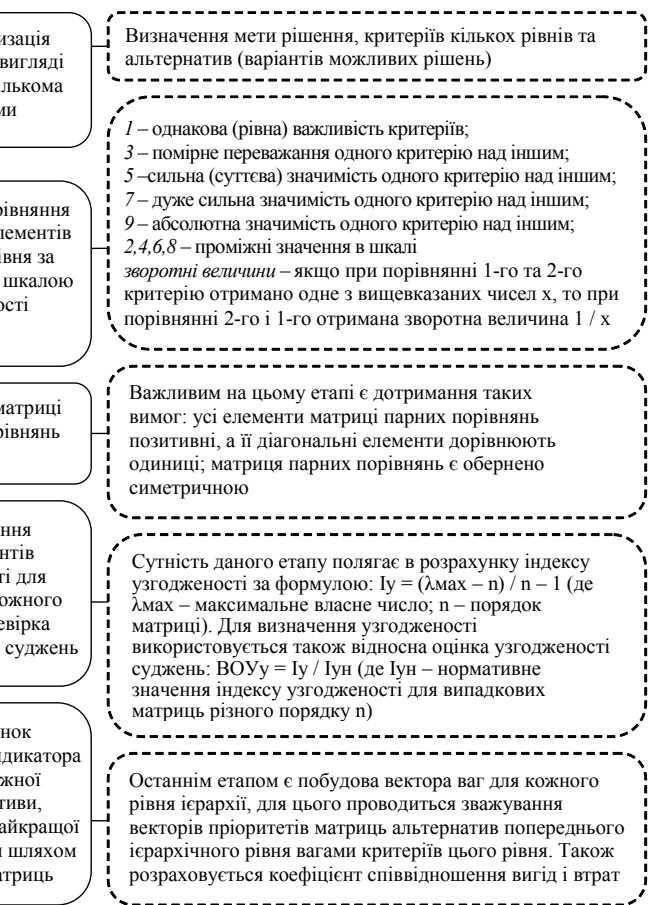
Застосування цього методу ґрунтується на експертній інформації про відносну важливість альтернатив за кожним критерієм у вигляді матриці парних порівнянь. Головним недоліком цього методу є достатньо значимий рівень суб'єктивності отриманих результатів, що можливо ніве-

лювати та відповідно знизити до мінімального впливу шляхом обрання високо кваліфікованих та освічених експертів у цьому питанні. Тому в контексті дослідження та відповідно застосуванні вказаного методу експертами було обрано керівників та топ-менеджерів досліджуваних підприємств, спеціалістів з питань розвитку системи управління витратами на персонал, менеджерів з персоналу. Враховуючи це, отримані прикладні результати можна вважати науково обґрунтованими та достовірними.

Необхідно зазначити, що шляхом попереднього аналізу умов забезпечення ефективного менеджменту персоналу у попередньому розділі було визначено фактори впливу, перелік можливих напрямів кадрової політики та відповідно можливих стратегій управління витратами на персонал, що сприятимуть активізації розвитку промислових підприємств та забезпеченню їх стабільної діяльності (табл. 1).

Для вибору альтернативи необхідно проаналізувати відносні вигоди та втрати від кожної з них. З цією метою для кожного обраного критерію необхідно визначити індикатор, який характеризуватиме ступінь вигідності та витратності застосування конкретної стратегії управління витратами на персонал у порівнянні з іншими. Визначені критерії та індикатори представлені в таблиці 2.

Для того, щоб остаточно визначитись із найбільш доцільною сценарною стратегією управління витратами на персонал на промислових підприємствах, необхідно порівняти вигоди та втрати від кожної стратегії. Для цього слід поділити відносну вагу вигод від кожної альтернативи на відповідну відносну вагу витрат. Зазначимо також, що аналізувати вигоди відокремлено від витрат не є раціональним, оскільки у деяких випадках навіть дуже значні вигоди можуть бути пере-



**Рис. 2. Послідовність етапів реалізації методу аналізу ієрархій**

Джерело: побудовано на основі узагальнення [5, с. 77; 6; 7].

криті не менш значимими втратами, що може привести ефект від застосування певної стратегії до нуля.

**ВИСНОВКИ**

Таким чином, застосування запропонованого підходу щодо вибору стратегії управління витратами на персонал

**Таблиця 1. Вихідна сукупність стратегій управління витратами на персонал на промислових підприємствах**

Можливі напрями кадрової політики	Сценарна стратегія управління витратами на персонал	Альтернативи (можливі стратегії управління витратами)
Пошук можливостей скорочення витрат на персонал	Інерційна стратегія (мінімізація витрат на персонал)	A1
Зниження рівня продуктивності праці працівників через низьку зацікавленість персоналу в кінцевих результатах праці		
Необхідність скорочення чисельності персоналу та втрата висококваліфікованих фахівців		
Дефіцит робочих місць		
Незадовільні умови і організація праці працівників		
Підвищення продуктивності праці	Мобілізаційна стратегія (перерозподіл витрат на персонал)	A2
Незначні зміни чисельності персоналу		
Підвищення рівня кваліфікації працівників, що відповідає їх особистим можливостям		
Стабільний рівень заробітної плати		
Стандартна програма мотивації і стимулювання персоналу		
Підвищення рівня заробітної плати	Модернізаційна стратегія (максимізація витрат на персонал)	A3
Зростання загальної потреби в кадрах (поява нових робочих місць)		
Розробка програм професійного навчання та підвищення кваліфікацій персоналу		
Підвищення рівня мотивації і стимулювання персоналу		
Покращення умов і організації праці		
Розширення пакету соціальних послуг		

**Таблиця 2. Індикатори оцінювання стратегій управління витратами на персонал на промислових підприємствах**

Фактори	Критерії	
	Вигоди	Втрати
Організаційно-управлінські (ОУ)	відповідність стратегії УВП загальній стратегії підприємства (ОУ <sub>1</sub> )	невідповідність стратегії УВП загальній стратегії підприємства (ОУ <sub>1</sub> )
	покращення умов праці (ОУ <sub>2</sub> )	ймовірність погіршення умов праці (ОУ <sub>2</sub> )
	високий рівень використання персоналу (ОУ <sub>3</sub> )	низький рівень використання персоналу (ОУ <sub>3</sub> )
Фінансово-економічні (ФЕ)	наявність відповідних ресурсів для досягнення поставленої мети (ФЕ <sub>1</sub> )	відсутність відповідних ресурсів для досягнення поставленої мети (ФЕ <sub>1</sub> )
	дохідність реалізації стратегії управління витратами на персонал (ФЕ <sub>2</sub> )	витратність реалізації стратегії управління витратами на персонал (ФЕ <sub>2</sub> )
	стабільне фінансове становище підприємства (ФЕ <sub>3</sub> )	нестабільне фінансове становище підприємства (ФЕ <sub>3</sub> )
Професійно-кваліфікаційні (ПК)	наявність високопрофесійного персоналу (ПК <sub>1</sub> )	відсутність високопрофесійного персоналу (ПК <sub>1</sub> )
	висока якість підготовки та діяльності керівників та спеціалістів (ПК <sub>2</sub> )	низька якість підготовки та діяльності керівників та спеціалістів (ПК <sub>2</sub> )
	високий рівень професійного розвитку персоналу (ПК <sub>3</sub> )	низький рівень професійного розвитку персоналу (ПК <sub>3</sub> )
Соціально-психологічні (СП)	наявність позитивного психологічного клімату (СП <sub>1</sub> )	відсутність позитивного психологічного клімату (СП <sub>1</sub> )
	високий рівень організаційної культури (СП <sub>2</sub> )	низький рівень організаційної культури (СП <sub>2</sub> )
	наявність комплексної програми мотивації (СП <sub>3</sub> )	відсутність комплексної програми мотивації (СП <sub>3</sub> )
Інноваційно-технологічні (ІТ)	наявність конкурентних переваг (ІТ <sub>1</sub> )	відсутність конкурентних переваг (ІТ <sub>1</sub> )
	наявність інноваційно активного персоналу (ІТ <sub>2</sub> )	відсутність інноваційно активного персоналу (ІТ <sub>2</sub> )
	достатній рівень впровадження інновацій (ІТ <sub>3</sub> )	недостатній рівень впровадження інновацій (ІТ <sub>3</sub> )

дозволяє отримати можливість формувати набори готових управлінських рішень, які будуть ефективні в рамках управління витратами на персонал, що, в свою чергу, знижує тимчасові витрати на прийняття рішень, мінімізує ризики їх реалізації та підвищує рівень ефективного менеджменту персоналу. Отже, коректно обрана сценарна стратегія управління витратами на персонал дозволить координувати дії промислових підприємств відповідно до поставлених цілей щодо оптимізації витрат на персонал та забезпечення ефективного менеджменту персоналу.

**Література.**

1. Гавкалова Н.Л. Управління витратами на персонал — основа ефективності менеджменту персоналу: монографія / Н.Л. Гавкалова, А.С. Криворучко. — Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. — 230 с.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 695 с.
3. Колот А.М. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку: монографія / А.М. Колот. — К.: КНЕУ, 2010. — 348 с.
4. Минцберг Г. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал. — СПб.: Питер, 2004. — 688 с.
5. Ногин В.Д. Принятие решений при многих критериях / В.Д. Ногин. — СПб.: Издательство "ЮТАС", 2007. — 104 с.
6. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків / Клебанова Т.С., Мілов О.В., Мілевський С.В., Степуріна С.О., Ястребова Г.С. — Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. — 273 с.
7. Саати Т. Принятие решений: метод анализа иерархий / Т. Саати / Пер. с англ. Р.Г. Вачнадзе. — М.: "Радио и связь", 1993. — 278 с.
8. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — 12-е издание / Пер. с англ. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2006. — 928 с.

9. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. — 7-е изд., испр. и доп. — М.: Дело, 2005. — 448 с.

**References:**

1. Gavkalova, N. L. and Kryvoruchko, A. S. (2012), Upravlinnia vytratamy na personal — osnova efektyvnosti menedzhmentu personalu [Management of personnel costs - the basis of the effectiveness of personnel management], KhNEU, Kharkiv, Ukraine.
2. Kibanov, A. (2010), Upravleniye personalom organizatsii [Management of the personnel of the organization], 4nd ed, INFRA-M, Moscow, Russia.
3. Kolot, A. M. (2010), Socializaciya vidnosynu sferi pracі v konteksti stijkogo rozvytku: monografiya [Socialization of labor relations in the context of sustainable development], KNEU, Kyiv, Ukraine.
4. Mintsberg, G. Kuinn, Dzh. and Goshal, S. (2004), Strategicheskii protsess: kontseptsii, problemy, resheniya [Strategic process: concepts, problems, solutions], Piter, St. Petersburg, Russia.
5. Nogin, V. D. (2007), Prinyatie resheniy pri mnogih kriteriyah [Deciding on many criteria], YuTAS, St. Petersburg, Russia.
6. Klebanova, T. S. Milov, O. V. Milevskiy, S. V. Stepurina, S. O. and Yastrebova, H. S. (2010), Obgruntuvannia hospodarskykh rishen i otsiniuvannia ryzykiv [Rationale for business decisions and risk assessmen], KhNEU, Kharkiv, Ukraine.
7. Saati, T. (1993), Prinyatie resheniy: metod analiza ierarhiy [Decision making: Hierarchy analysis method], Radio i svyaz, Moscow, Russia.
8. Tompson, A. A. and Striklend, A. Dzh. (2006), Strategicheskii menedzhment: kontseptsii i situatsii dlya analiza [Strategic Management: Concepts and Situations for Analysis], 12nd ed, Vilyams, Moscow, Russia.
9. Fathutdinov, R. A. (2005), Strategicheskii menedzhment [Strategic Management], 7nd ed, Delo, Moscow, Russia. *Стаття надійшла до редакції 07.11.2017 р.*