

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

НІСФОЯН С.С.

**УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА УТРИМАННЯ І
РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ**

Монографія

Кропивницький
Видавець Лисенко В.Ф.
2020

Нісфоян С.С.

Н 69 Управління витратами на утримання і розвиток персоналу підприємств : [монографія] / С.С. Нісфоян . – Кропивницький: Видавець Лисенко В.Ф., 2020. – 268 с. ISBN 978-617-7813-22-3

Монографія присвячена проблемі підвищення ефективності управління витратами на утримання і розвиток персоналу. Досліджено наукові уявлення про економічну сутність витрат на персонал, узагальнено науково-теоретичні аспекти управління витратами на утримання і розвиток персоналу та відображено особливості та тенденції формування витрат на персонал. Представлені методичні розробки і прикладні рекомендації, використання яких дозволить підвищити ефективність управління витратами на утримання і розвиток персоналу вітчизняних підприємств.

Призначена для науковців та наукових працівників, аспірантів, студентів вищих навчальних закладів, економістів, управлінського персоналу, працівників фінансової системи, органів місцевого самоврядування, державної служби, усім, хто цікавиться проблемою підвищення ефективності управління витратами на утримання і розвиток персоналу.

УДК 005.932.5:331.108

Рецензенти:

Семикіна Марина Валентинівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та підприємництва Центральноукраїнського національного технічного університету

Гавкалова Наталія Леонідівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця

Рекомендовано до друку Вченою радою Центральноукраїнського національного технічного університету (протокол № 9 від 27 серпня 2020 р.).

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА УТРИМАННЯ І РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ	7
1.1. Економічна сутність і значення управління витратами на персонал	7
1.2. Науково-теоретичні аспекти управління витратами на утримання і розвиток персоналу	24
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ І ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА УТРИМАННЯ І РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ.....	43
2.1. Визначення особливостей управління витратами на утримання і розвиток персоналу (на прикладі машинобудівних підприємств)	43
2.2. Визначення тенденцій формування політики витрат на утримання і розвиток персоналу (на прикладі машинобудівних підприємств Кіровоградської області).....	62
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНОВАННЯ ВИТРАТ НА УТРИМАННЯ І РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ..	92
3.1. Методичний підхід до управління витратами на персонал	92
3.2. Оцінка витрат на утримання і розвиток персоналу (на прикладі машинобудівних підприємств)	108
РОЗДІЛ 4. НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА УТРИМАННЯ І РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ НА	128
4.1. Організаційні регулятори управління витратами на утримання і розвиток персоналу (на прикладі машинобудівних підприємств)	128
4.2. Методичне забезпечення оцінювання чинників зовнішнього та внутрішнього середовища при управлінні витратами на утримання і розвиток персоналу	153
4.3. Методичний підхід до розробки програми розвитку персоналу	168
ВИСНОВКИ	184
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	188
ДОДАТКИ	215

ПЕРЕДМОВА

Економічний розвиток, який характерний для більшості економічно й соціально успішних суб'єктів господарювання, визначає обґрунтовану доцільність застосування ефективних практик менеджменту для досягнення раціональності у використанні ресурсів, їх споживанні та впливу на зовнішнє середовище. Разом з тим визначальною умовою для функціонування кожного суб'єкта господарювання є організація діяльності, спрямованої на випередження конкурентів, що в інформаційному суспільстві досягається в основному за допомогою новітніх технологій та сформованої команди найбільш компетентних працівників. При цьому, на думку відомих науковців, останні виступають тим активом підприємства, формування та використання якого залежать від специфіки обраної кадрової політики. В її межах знаходять відображення питання управління витратами на персонал в частині його утримання, тобто створення комфортних умов для реалізації здатності індивіда до праці, та розвитку через визначення й використання професійно-кваліфікаційного, інтелектуального та особистісного потенціалу в контексті трудової діяльності. Зазначені аспекти мають знаходитись у межах керованого кола менеджерських повноважень, адже витрати на утримання і розвиток персоналу є складовою витрат підприємства, рівень яких безпосередньо позначається на ефективності його діяльності. Тому актуальними є дослідження економічних механізмів кадрової політики, серед яких одним з найбільш дієвих може бути управління витратами на утримання і розвиток персоналу.

Представники провідних наукових шкіл і напрямів економічної думки початку ХХІ ст. приділяють значну увагу дослідженню способів, підходів і методів оптимізації виробничих витрат підприємства. Вагомий внесок у розвиток інструментів оптимізації витрат підприємства зробили І. О. Бланк, М. І. Бухалков, М. Г. Грещак, Н. В. Гришко, Р. О. Костирко, О. О. Орлов, А. М. Турило.

Концептуальні основи управління витратами на персонал закладено відомими зарубіжними вченими – М. Армстронгом, Г. Беккером, Р. Дафтом,

Д. Торрінгтоном, Т. Шульцем, Я. Фітценцем та ін.

В українській економічній науці дослідження у сфері управління витратами на персонал проводять В. П. Антонюк, Л. В. Балабанова, Н. І. Верхоглядова, Н. Л. Гавкалова, О. А. Грішнова, О. В. Захарова, О. В. Кендюхов, І. С. Кравченко, А. М. Колот, Н. Д. Лук'янченко, Н. Є. Муромець, В. А. Савченко, М. В. Семикіна, О. О. Хандій, І. Б. Швець.

Значні наукові доробки з окресленого кола проблем вирішують певні задачі у сфері визначення складових витрат на персонал, застосування методів раціоналізації окремих елементів, способів підвищення ефективності їх використання. У той же час дослідники не акцентують увагу на управлінні витратами на утримання і розвиток персоналу, на визначенні складових цих витрат, адаптації світового досвіду до вітчизняних умов господарювання, на оцінці витрат роботодавців на утримання працівників і формування умов для розвитку й використання їхнього потенціалу, на оцінці використання коштів, витрачених на персонал, виявленні особливостей управління витратами на утримання і розвиток персоналу залежно від ефективності їх використання.

Автор монографії ставив своїм завданням узагальнити теоретико-методичні засади управління витратами на утримання та розвиток персоналу та розробити методичні і прикладних рекомендацій, використання яких дозволить підвищити ефективність управління витратами на утримання і розвиток персоналу вітчизняних підприємств.

Перший розділ присвячено висвітленню економічної сутності та науково-теоретичних аспектів управління витратами на утримання і розвиток персоналу.

В другому розділі відображено особливості та тенденції формування політики витрат на утримання і розвиток персоналу в сучасних економічних умовах.

В третьому розділі розглянуто методичний підхід до управління витратами на персонал та проведено оцінювання витрат на утримання і розвиток персоналу (на прикладі машинобудівних підприємств).

В четвертому розділі представлено наукові та практичні рекомендації, зокрема, організаційні регулятори та методичне забезпечення оцінювання чинників зовнішнього та внутрішнього середовища при управлінні витратами на утримання і розвиток персоналу, запропонований методичний підхід до розробки програми розвитку персоналу.

Автор сподівається, що використання монографії на практиці буде корисним для запобігання конфліктності соціально-трудоких відносин та сприятиме підвищенню ефективності розвитку персоналу вітчизняних підприємств.

Монографія призначена для науковців та спеціалістів у сфері економіки праці та управління персоналом, аспірантів та магістрів економічних спеціальностей вищих навчальних заходів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА УТРИМАННЯ І РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

1.1. Економічна сутність і значення управління витратами на персонал

Конкурентоспроможність більшості вітчизняних підприємств, у тому числі машинобудівного комплексу, залежить від мінімізації витрат, вмілого управління їхнім складом і структурою, тобто від реалізації стратегії, заснованої на менеджменті витрат. В умовах пріоритетності людського чинника у підприємницькому середовищі вагоме значення під час розробки та впровадження цієї стратегії мають питання, пов'язані з визначенням бюджету на управління персоналом. Причому за одними статтями облік та управління здійснюються, виходячи з норм діючого законодавства, рівня продуктивності праці, трудової дисципліни (оплата й охорона праці, вивільнення персоналу), за іншими – виходячи з особливостей кадрової політики, стадії життєвого циклу. До таких статей відносяться витрати на утримання і розвиток персоналу залежно від обсягу та структури яких формується комплекс заходів, спрямованих на роботу з кадрами. З одного боку саме через їх комплексність і багатостатейність на практиці досить важко визначити точний склад, специфіку їх формування та управління. З іншого – ці статті витрат є необхідно-доцільними в практиці господарювання підприємств, що діють в умовах інтелектуалізації економіки та орієнтують на споживання якісної продукції за помірними, конкурентоспроможними цінами. Тому визначення специфіки управлінської політики щодо відношення до витрат на утримання і розвиток персоналу є важливою народногосподарською проблемою, а її вирішення дасть можливість створити колектив кваліфікованих кадрів, орієнтованих і зацікавлених у застосуванні передових способів та прийомів праці, в економії ресурсів, зменшенні браку, прагненні до навчання для роботи за новими технологіями й технікою.

За результатами проведеного дослідження наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних вчених доходимо висновку, що в сучасній економічній науці питання сутності категорії «витрати» є дискусійним. Насамперед це проявляється у тому, що не існує єдності в самому терміні. Так, у літературі виділяється такий тезаурус зазначеної категорії: власне «витрати», «затрати», «інвестиції», «собівартість» у приблизно однаковому семантичному значенні.

Таке різноманіття термінологічного апарату потребує етимологічного дослідження науково-практичної категорії «витрати» й схожих за змістом понять.

Відповідно до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку (П(С)БО) 16 «Витрати» в бухгалтерському обліку вітчизняних підприємств витрати акумулюються в собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг), яка складається з виробничої собівартості продукції (робіт, послуг), що була реалізована протягом звітного періоду, нерозподілених постійних загальновиробничих витрат і наднормативних виробничих витрат.

Н. В. Гришко у монографії¹ наводить результати полеміки науковців щодо необхідності й правильності складання П(С)БО 16 «Витрати»: М. Чумаченко та І. Белоусова визначають ряд недоліків та суперечностей положень стандарту, зосереджуючись на невідповідності нормам вітчизняного й міжнародного законодавства, а також особливостям обліку витрат на підприємстві.

Якщо визначати витрати з позиції міжнародних стандартів бухгалтерського обліку, то «визнаються, коли виникає зменшення майбутніх економічних вигід, пов'язаних зі зменшенням активів або збільшенням зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу (за винятком капіталу за рахунок його вилучення або розподілу власниками) за умови, що ці

¹ Гришко Н. В. Методологія управління витратами промислових підприємств (вугледобувна промисловість) : Монографія. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2010. – 403 с.

витрати можуть бути достовірно оцінені»². Таке визначення характеризує бухгалтерський підхід до їх ідентифікації на протипагу управлінському, коли витрати є сумою вартості витрачених на виробництво продуктів засобів виробництва та заново утвореної вартості³.

Апеляція до економічних словників дозволяє визначити політекономічне значення витрат. Так, у⁴ витрати – це «сукупність виражених у грошовій формі витрат об'єднань, підприємств, організацій на виробництво і реалізацію продукції, надання послуг, виконання робіт і т. д.».

Як зазначається в економічному словнику on-line, витрати можна розглядати з двох позицій: по-перше, як загальну суму витрат, пов'язаних з випуском і збутом конкретного виду продукції або спорудженням і здачею в експлуатацію будівельного об'єкта; по-друге, як матеріальні й фінансові витрати на випуск кількох (багатьох) видів продукції чи спорудження кількох будівель, які розподіляються (членуються) диференційовано на кожен окрему одиницю⁵. Інший словник дає схоже трактування – «виражені в грошовій формі витрати підприємств, підприємців, приватних виробників на виробництво, обіг та збут продукції»⁶.

З позиції політекономічного аспекту витрати розглядаються як «частина вартості товару, що має бути знову авансована на продовження виробництва»⁷. «Витрати виробництва – це те, у що обходиться створення продукту підприємству. Витрати виробництва в грошовій формі на одиницю продукції – це її собівартість (тобто вартість для себе). Собівартість можна розглядати як сукупні витрати, поділені на кількість створеної продукції,

² Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку 2001 / пер. з англ. за ред. С. Ф. Голова. – К. : Федерація професійних бухгалтерів та аудиторів України, 2001. – 1272 с.

³ Сопко В. В. Бухгалтерський облік : навч. посібник / В. В. Сопко. – 2-ге вид., перероб. і допов. – К. : КНЕУ, 1999. – 500 с.

⁴ Українсько-російсько-англійсько-німецький тлумачний та перекладний словник термінів ринкової економіки / А. С. Д'яков, З. Б. Куделько, В. І. Куліш, О. А. Покровська ; під ред. проф. Т. Р. Кияка). – К.: Обереги, 2002, – 93 с. (С. 93).

⁵ Законодательство, факты, комментарии [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://zakony.com.ua/econom.html?catid=48005>.

⁶ Современный экономический словарь on-line [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://economic-enc.net/word/zatraty-1454.html>.

⁷ Основи економічної теорії: політекономічний аспект : підруч. / Г. Н. Климко, В. П. Нестеренко, Л. О. Канищенко та ін.; за ред. Г. Н. Климка, В. П. Нестеренка. – 2-ге вид., перероб. і допов. – К. : Вища шк. ; Знання, 1997. – 743 с. (С. 224).

тобто, за термінологією західної економічної науки, як середні витрати»⁸. Слід розрізняти такі поняття, як «вартість» і «собівартість». Вартість – це категорія виробництва, складовими частинами якої є матеріальні витрати, необхідний продукт, додатковий продукт, собівартість виражає виробничі відносини, пов'язані з розподілом продукту. Собівартість продукції виражає в грошовій формі індивідуальні витрати підприємства на виробництво та реалізацію одиниці або обсягу продукції в існуючих економічних умовах⁹. В цьому контексті П. Й. Атамас¹⁰ виділяє такі відмінності між витратами і собівартістю: витрати визначаються обсягом використаних ресурсів; величина використаних ресурсів визначається у грошовому вимірі; показник собівартості завжди характеризує конкретний об'єкт (вид продукції, завдання, проект, замовлення). «Собівартість являє собою частку вартості товару, що втілює в собі матеріальні затрати, та частку вартості, подану в заробітній платі. Якщо вартість товару показує, скільки коштує виробництво того чи іншого товару всьому суспільству, то собівартість відбиває лише ту частину цих витрат, яка сплачується безпосередньо підприємством. Остання нижче суспільних витрат виробництва на величину вартості доданого продукту»¹¹. Подібної точки зору додержуються й автори¹², на думку яких, собівартість відображає економічний зміст віднесення затрат виробництва й реалізації продукції.

Таким чином, собівартість відображає відносини, що складаються між суспільством у цілому й окремим виробником з приводу виокремлення витрат підприємства. В контексті сучасної концепції інформаційного суспільства вартість розглядається з тієї позиції, що домінуючим типом у структурі

⁸Основи економічної теорії: політекономічний аспект : підруч. / Г. Н. Климко, В. П. Нестеренко, Л. О. Каніщенко та ін.; за ред. Г. Н. Климка, В. П. Нестеренка. – 2-ге вид., перероб. і допов. – К. : Вища шк. ; Знання, 1997. – 743 с. (С. 230).

⁹ Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование / М. И. Бухалков: учеб. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 400 с.

¹⁰ Атамас П. Й. Управлінський облік : [навчальний посібник] / П. Й. Атамас. – Д. – К. : Центр навч. літ., 2007. – 440 с.

¹¹ Економічний словник-довідник упоряд. М. А. Сіроштан, Г. М. Григорян, Л. М. Сєдова, І. С. Зайцева, С. В. Лукашев, О. О. Пономаренко. – Х. : ХДЕУ, 1999. – 148 с. (С. 95).

¹² Краткий экономический словарь / под. ред. Ю. А. Белика и др. – 2-е изд., доп. – М. : Политиздат, 1989. – 399 с.

суспільної праці, не є структурно розчленованою, а цілісною, переважно інтелектуальною, озброєною науковими знаннями праця.

З економічної точки зору витрати являється собою вартість всіх видів матеріалів, що витрачаються, та послуг, які надаються. Всі витрати є альтернативними або зміненими витратами, що виступають головним обмеженням, з яким стикається кожне підприємство в ході реалізації можливостей максимізації запланованих та отриманих доходів¹³.

В. Панасюк¹⁴ під витратами виробництва розуміє сукупність витрат, пов'язаних з виготовленням і реалізацією продукції або наданням послуг.

Якщо розглядати витрати з бухгалтерської точки зору, то це тільки конкретні витрати ресурсів¹⁵; економічний зміст витрат обумовлений обмеженістю ресурсів порівняно з кількістю варіантів їх використання.

При визначенні відмінностей між поняттями «витрати» і «затрати» слід визначитися з практикою їх використання у діяльності суб'єктів господарювання. Як зазначає Н. В. Гришко, «затраты – это издержки, которые капитализируются как активы и впоследствии становятся расходами, когда соответствующие товары и услуги использованы, или произведенная продукция реализована. Расходы – это издержки, которые потребляются в данный момент, или затраты, которые уже «использованы». Для целей управленческого учета они часто используются в одном и том же смысле и означают «иногда активы, иногда расходы»¹⁶. Протилежної думки додержується російський вчений А. Б. Борисов¹⁷, відзначаючи, що витрати – затрати «издержки» виробництва, які трактуються як витрати праці та капіталу на виробництво продукції. Отже, з цієї позиції витрати і затрати етимологічно та змістовно є спорідненими категоріями.

У деяких тлумачних словниках ототожнюються поняття «витрати» і

¹³ Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование / М. И. Бухалков: учеб. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 400 с.

¹⁴ Панасюк В. М. Управління витратами виробництва / В. М. Панасюк. – Тернопіль : Екон. думка, 1999. – 118 с. (С. 9).

¹⁵ Вахрушина М. А. Управленческий анализ / М. А. Вахрушина. – 2-е изд. – М. : Омега-Л, 2006. – 432 с.

¹⁶ Гришко Н. В. Методологія управління витратами промислових підприємств (вугледобувна промисловість) : Монографія. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2010. – 403 с. (С. 20).

¹⁷ Борисов А. Б. Большой экономический словарь / А. Б. Борисов. – 2-е изд. перераб. и доп. – М. : Книжный мир, 2010. – 860 с.

«затрати»¹⁸ – сукупність ресурсів, необхідних для виробництва певної продукції. Дане визначення є обмеженим з точки зору розуміння складу витрат, місця їх виникнення та порядку віднесення на вид продукції – товарну або реалізовану.

Іншої точки зору додержуються Р. О. Костирко та С. В. Щеголькова, зазначаючи, що «термін «затрати» відноситься до використання ресурсів на придбання активів за звітний період. На відміну від витрат, затрати в момент їх визнання не впливають на фінансовий результат звітного періоду. Вони пов'язані з підприємницькою діяльністю, тому утворюють собівартість»¹⁹.

У монографії вітчизняних науковців О. О. Орлов, Є. Г. Рясних, Є. М. Рудніченко наводять генезис категорійного апарату проблематики витрат підприємства, зазначаючи, що поняття «затрати» більш змістовне, ніж поняття «витрати». Автори зазначають, що «поняття «витрати» з бухгалтерської точки зору відображає зміну майна (зміну активів) і використовується при розрахунку фінансових результатів та обліку виробничої собівартості продукції. Поняття «затрати» відображає трансформацію ресурсів у створення нової вартості, більш точно пов'язане з реальним рухом грошових коштів і повинно широко використовуватися в плануванні нової собівартості продукції»²⁰.

Якщо вдасться до специфіки перекладу двох термінів, то з російської мови «затрати» означають «издержки», а «витрати» – «затраты». Затрати є грошовим вираженням використаних ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, нематеріальних) у процесі виробництва та реалізації продукції. Під час даного процесу створюється додаткова вартість продукції, який трансформує склад і структуру ресурсів підприємства. Витрати ж є сумою затрат на виробництво та реалізацію продукції. З цієї точки зору затрати трансформуються у витрати тільки за умови реалізації продукції: якщо продукція не оплачена споживачем

¹⁸ Українсько-російський тлумачний словник / авт.-упор. В. М. Копоруліна. – Х. : Факт, 2005. – 400 с. – (Серія «Словник фахівця»)

¹⁹ Костирко Р. О. Організація внутрішнього контролю в управлінні витратами машинобудівного підприємства : Монографія. / Р. О. Костирко, С. В. Щеголькова. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2010. – 296 с.

²⁰ Орлов О. О. Управління накладними затратами в системі формування фінансових результатів промислових підприємств : Монографія / О. О. Орлов, Є. Г. Рясних, Є. М. Рудніченко ; за ред. О. О. Орлова. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – 223 с. (С. 18).

або знаходиться на складі, то мають місце затрати, які збільшують оборотні активи, а «алгебраїчна сума залишків готової продукції віднімається із загальної суми затрат, збільшуючи прибуток»²¹.

На нашу думку, використання категорії «затрати» як синоніма до «витрати» у вітчизняній науці пов'язане, по-перше, з родинними зв'язками двох мов – російської та української, коли значення слів є спорідненими, на відміну від російських понять «издержки» и «затраты»; по-друге, для цілей бухгалтерського обліку розмежування понять є вкрай важливим, у той час як для управлінського обліку – незавжди. З наукової та практичної точок зору не викликає сумніву, що для уникнення двоїстого розуміння термінології слід розмежувати дані поняття, структурно-логічну схему взаємозв'язку яких подано на рис. 1.1.

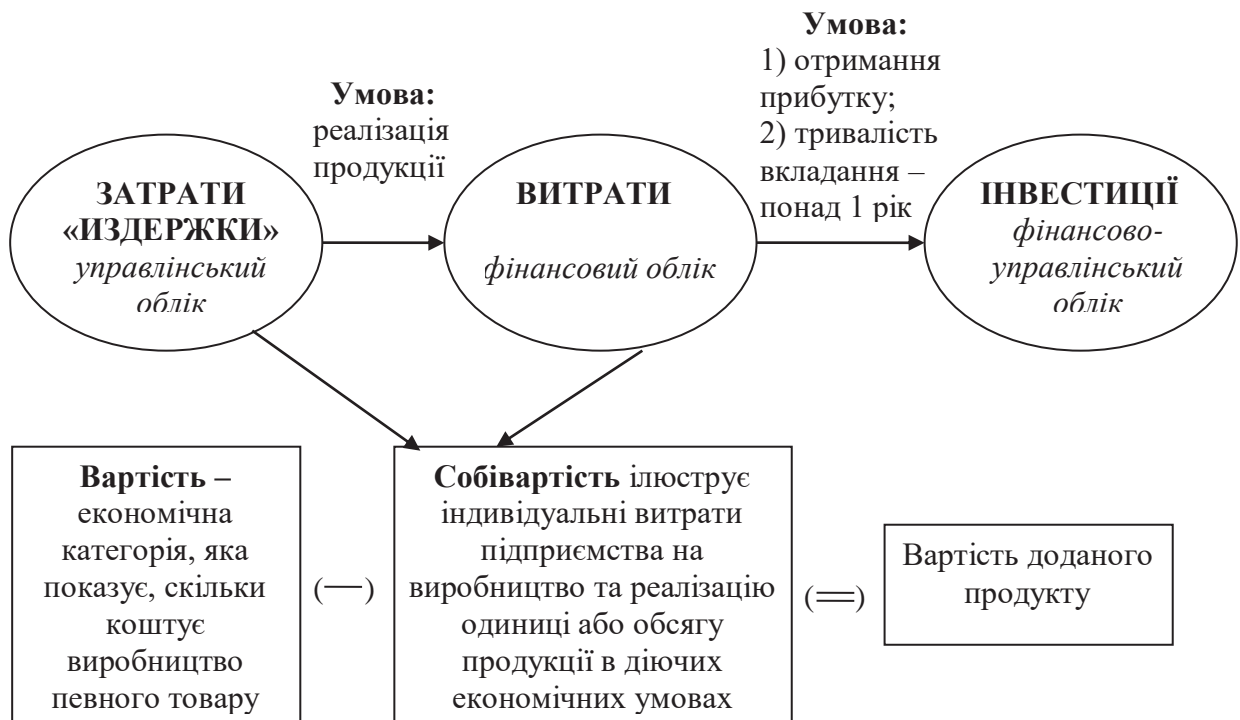


Рис. 1.1. Взаємозв'язок категорій «затрати», «витрати», «інвестиції»

У результаті кваліфікованого аналізу надрукованих видань у пресі з

²¹ Орлов О. О. Управління накладними затратами в системі формування фінансових результатів промислових підприємств : Монографія / О. О. Орлов, Є. Г. Рясних, Є. М. Рудніченко ; за ред. О. О. Орлова. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – 223 с. (С. 17).

проблематики управління персоналом²² визначено, що затрати трансформуються у витрати за умови реалізації продукції, що є предметом фінансового обліку. В свою чергу інвестиції відрізняються від витрат за умови їх довгострокового вкладення (понад 1 рік) з метою отримання прибутку. При цьому економічні категорії «затрати» та «витрати» як з позиції управлінського, так і фінансового обліку формують собівартість продукції.

Дослідження викликає об'єктивну необхідність здійснення систематизації знань у галузі інвестицій.

Як зазначається в економічному словнику on-line інвестиції – це довгострокові вкладення капіталу у власній країні або за кордоном в підприємства різних галузей, підприємницькі проекти, соціально-економічні програми, інноваційні проекти, що дають віддачу через значний строк після їх вкладання²³.

Згідно із Законом України «Про інвестиційну діяльність»²⁴ інвестиції – всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (дохід) або досягається соціальний ефект. Такими цінностями Закон визначає:

- кошти, цільові банківські вклади, паї, акції та інші цінні папери;
- рухоме та нерухоме майно; майнові права, що впливають з авторського права, досвід та інші інтелектуальні цінності;
- сукупність технічних, технологічних та інших знань, оформлених у вигляді технічної документації, навичок та виробничого досвіду, необхідних для організації того чи іншого виду виробництва, але не запатентованих;
- права користування землею, водою, ресурсами, будівлями, спорудами, обладнанням, а також інші майнові права; інші цінності.

При складанні статистичних звітів з інвестиційної діяльності Державна

²² Грещак М. Г. Управління витратами / М. Г. Грещак. – К. : КНЕУ, 2008. – 258 с.

²³ Современный экономический словарь on-line [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://economic-enc.net/word/zatraty-1454.html>.

²⁴ Закон України «Про інвестиційну діяльність» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>.

служба статистики України керується таким визначенням капітальних інвестицій: це інвестиції у придбання або виготовлення власними силами для власного використання матеріальних та нематеріальних активів, термін служби яких перевищує 1 рік²⁵.

У колективній монографії за редакцією професорів М. П. Денисенка та Л. І. Михайлової, на нашу думку, найбільш ґрунтовно подано визначення інвестування: це – «процес акумуляції коштів у різній формі (гроші, акції, цінні папери, пайові внески, рухоме та нерухоме майно, авторські права та ін.), перетворення їх в інвестиційні товари та ресурси, залучення останніх у виробничу стадію і трансформація у перетворювальні інноваційні фактори – ресурси, а далі – у капітал»²⁶.

На думку І. А. Бланка, «інвестиції є вкладенням капіталу у всіх його формах з метою забезпечення його зростання в майбутньому періоді, отримання поточного доходу або вирішення певних соціальних завдань»²⁷. В цьому ж контексті розглядає інвестиції і В. В. Бочаров, наголошуючи на тому, що це «майнові або інтелектуальні цінності»²⁸, які виражають: по-перше, вкладання капіталу в об'єкти підприємницької діяльності з метою приросту первісно авансової вартості та, по-друге, грошові відношення, що виникають між учасниками інвестиційної діяльності в процесі реалізації різних проектів.

Макроекономічний аспект інвестицій розглядається у²⁹, де зазначається, що це довгострокові вкладення приватного або державного капіталу в різноманітні галузі національної або закордонної економіки з метою одержання прибутку.

Зведена таблиця тлумачення категорій, що пов'язані з управлінням

²⁵ Методика розрахунку індексу капітальних інвестицій [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/2010/494/metod.htm.

²⁶ Інвестиційно-інноваційна діяльність : теорія, практика, досвід : Монографія / М. П. Денисенко, Л. І. Михайлова, І. М. Грищенко, А. П. Гречан та ін. За ред. д.е.н., проф., акад. М. П. Денисенка, д.е.н., проф. Л.І. Михайлової. – Суми : Університетська книга, 2009. – 1050 с. (С. 19).

²⁷ Бланк І. А. Основы инвестиционного менеджмента / И. А. Бланк. – 2-е изд. перераб.и доп. – М. : Ольга-Никацентр, 2009. – 560 с.

²⁸ Бочаров В. В. Инвестиции : учеб. для вузов / В. В. Бочаров. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2009. – 384 с. – (Серия «Учебник для вузов»).

²⁹ Економічний словник-довідник упоряд. М. А. Сіроштан, Г. М. Григорян, Л. М. Сєдова, І. С. Зайцева, С. В. Лукашев, О. О. Пономаренко. – Х. : ХДЕУ, 1999. – 148 с.

витратами на підприємстві, дозволяє визначити розбіжності в дефініціях означених категорій, а також з правильністю використання понятійно-категоріального апарату (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Тлумачення категорій, що пов'язані з управлінням витратами
на підприємстві**

Категорія	Визначення
Собівартість продукції	Виражає в грошовій формі індивідуальні витрати підприємства на виробництво та реалізацію одиниці або обсягу продукції в діючих економічних умовах. Собівартість відбиває лише ту частину цих витрат, яка сплачується безпосередньо підприємством
Вартість продукції	Показує, скільки коштує виробництво того чи іншого товару всьому суспільству
Затрати «издержки»	Є грошовим вираженням використаних ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, нематеріальних) у процесі виробництва та реалізації продукції. Затрати трансформуються у витрати тільки за умови реалізації продукції, якщо продукція не оплачена споживачем або знаходиться на складі
Витрати: визначення з позиції бухгалтерського обліку	Зменшення вигід у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу
політекономічний аспект	Частина вартості товару, що має бути знову авансована на продовження виробництва
Інвестиції	Всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (дохід) або досягається соціальний ефект

Прагнення економістів до вимірювання повернення від інвестицій переноситься з суто економічної сфери до соціально-економічної, в межах якої розглядається теорія людського капіталу. Інвестиції в людський капітал зарубіжні та вітчизняні дослідники (Г. Беккер, Д. П. Богиня, Х. Боуен, Р. Дафт, О. А. Грішнова, Дж. Денісон, В. І. Куценко, Л. І. Михайлова, В. В. Онікієнко, Р. Солоу, Т. Торрінгтон, Я. Фитценц, Т. Шульц) розглядають на всіх рівнях управління. На макрорівні – це витрати держави на освіту (формальну та неформальну), охорону здоров'я (медичне обслуговування, профілактика захворювань, зміцнення імунітету, поліпшення фізичного та емоційного стану

населення країни), мобільність зайнятого населення з метою пошуку роботи з більшим рівнем оплати праці, формування у населення активної життєвої, суспільної та політичної активності у формуванні демократичного суспільства, здійснення фундаментальних досліджень; на мікрорівні – витрати на професійне навчання та розвиток персоналу загалом, охорону здоров'я, формування у працівників вмінь щодо підтримки нормальних міжособистісних відносин тощо.

У дослідженнях зазначених авторів подано визначення цій категорії, обґрунтовуються види, визначаються джерела фінансування, результати, етапи, чинники формування, особливості реалізації зазначеного процесу.

Інвестиції в розвиток персоналу мають певні особливості, що впливають з особливостей людини та її поведінки на ринку робочої сили. Вкладання коштів у розвиток персоналу має дуже великий інтервал, момент віддачі від вкладеного настає через тривалий період часу і не завжди приносить бажаного ефекту. Тому інвестиції в людський капітал характеризуються високим рівнем ризику неповернення через неефективний менеджмент підприємства та вивільнення працівника (втрата інвестованих коштів). У цьому випадку з економічної точки зору інвестиції розглядаються як витрати, тобто сукупність коштів, що витрачені власником підприємства на формування, розвиток і використання персоналу. З цього випливає тонка межа між категорією «інвестиції» та «витрати», яка полягає у тому, що:

- по-перше, витрати завжди здійснюються в грошовому виразі, інвестиції – як в грошовому, так і негрошовому (див. Закон України «Про інвестиційну діяльність»);

- по-друге, неотримання доходу перетворює інвестиції у витрати.

На рівні держави витрати спрямовані на підвищення соціально-економічного становища та зайняття нею відповідного місця в міжнародному співтоваристві; на рівні окремого господарюючого суб'єкта – підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства та працівників, в умовах політичної та економічної нестабільності в суспільстві – отримання виключно швидкого

економічного ефекту, врахування стратегічних перспектив більшістю власників бізнесу не розглядається.

Дослідження природи витрат на персонал неможливо здійснити без вивчення питання інвестицій в людський капітал, адже воно розкриває економічну й соціальну сутність вигід матеріального та морального характеру. Якщо характеризувати стан людського капіталу на макрорівні країни, то він матиме суто формальне відображення через сукупність коефіцієнтів. Серед таких вагоме експертне та порівняльне значення мають індекс людського розвитку, індекс якості життя, середній рівень заробітної плати тощо.

За індексом людського розвитку Україна у 2013 р. посіла 78 місце зі значенням 0,78, погіршуючи позиції на 2 місця, тоді як у доповіді ПРООН у 2011 р. країна посідала 69 місце зі значенням 0,71. Даний індекс розраховується, базуючись на субпоказниках здоров'я та довголіття, доступу до освіти та гідного рівня життя. Незважаючи на збільшення середньої очікуваної тривалості життя в Україні з 68,25 років у 2012 р. до 74 років у 2013 р., у рейтингу вона посідає 122 місце з 191 країни-члена ООН³⁰.

За показником рівня розвитку вищої освіти Україна у 2012 р. посідала 34 місце зі середньою тривалістю навчання у 11,3 роки³¹. Найбільший цей показник у США – 13,3 роки, найменший в Мозамбіку – 1,2 роки. За рівнем грамотності дорослого населення (відсоток осіб 15 років і старше) в 2012 р. Україна перевищує середньосвітовий показник на 18,4% із значенням 99,7%³².

За показником гідного рівня життя або валового національного доходу на душу населення у доларах США Україна в 2012 р. посідає 22-е місце серед 187 країн. За даним показником у розмірі 6428 дол. США Україна знаходиться нижче таких країн, як Албанія, Армения, Казахстан, Російська Федерація тощо³³. За

³⁰ Павлючук Ю. Н. Управление формированием и определением стоимости персонала в условиях перехода к рыночным отношениям / Ю. Н. Павлючук, А. А. Козлов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 5. – С. 39–48.

³¹ Доповідь Державного агентства з питань науки, інновацій та інформатизації України «Науково-технологічна сфера України». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.dknii.gov.ua/?q=system/files/buklet_2013.pdf.

³² Доклад о человеческом развитии 2013 «Возвышение Юга: человеческий прогресс в многообразном мире» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2013_RU.pdf.

³³ Доклад о человеческом развитии 2013 «Возвышение Юга: человеческий прогресс в многообразном мире» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2013_RU.pdf.

індексом якості життя у 2011 р., який був опублікований International Living³⁴, Україна набрала 62 бали з можливих 100 і посіла 68 місце серед 194 країн світу, випередивши інші країни на пострадянському просторі, за винятком прибалтійських республік та Молдови. У 2012 р. Україна з 60 балами посіла 73 місце, опустившись за 2011 р. вниз на 5 місць³⁵.

Якщо визначати рівень капіталізації людського капіталу у вигляді отриманої заробітної плати, то в Україні спостерігається один з найнижчих показників у Європі – 254 євро у 2012 р. проти 3850 євро у Данії, 800 євро у Польщі, 600 євро в Румунії³⁶.

При порівнянні результатів надходжень від інвестицій з обсягами інвестиційних коштів отриманий ефект є цілком очікуваним – падіння рейтингових показників України в розрізі соціально-економічних вимірників.

За даними міжнародних експертів частка ВВП, яка виділяється на потреби здоров'я, має бути не менше 5–7% (в Україні 3,7% у 2012 р.; 4,1% у 2011 р.; 3,4% у 2010 р.; 3,3% у 2009 р.; 3,4% у 2008 р.)³⁷.

Витрати Державного бюджету України на сферу освіти протягом останніх 5 років зросли втричі (з 9,9 млрд грн у 2006 р. до 28,8 млрд грн – у 2011 р.). Але ці суми не є порівняними в абсолютних вимірниках з даними розвинених країн. Так, державні та приватні витрати на освіту в США в 2011 р. склали 965,0 млрд дол. США³⁸. Основними витратними статтями бюджету є асигнування на середню освіту (42% всіх витрат), вищу освіту (30%), дошкільну освіту (12%) та професійно-технічне навчання (6%). Близько 4% витрачається на позашкільну освіту й роботу з дітьми, ще 1% – на післядипломну освіту. Лише по 0,5% річних бюджетних асигнувань витрачається на матеріально-технічне забезпечення навчальних закладів, дослідження і розробки у галузі освіти. При цьому понад

³⁴ Офіційний сайт журналу «International living» [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://internationalliving.com/2010/01/qofl2010/>

³⁵ Плоха О. Б. Управління витратами : конспект лекцій / О. Б. Плоха. – Х. : ХНЕУ, 2009. – 152 с.

³⁶ День. Kiev.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.day.kiev.ua/uk/news/111112-serednya-zarplata-v-ukrayini-v-tri-razi-nizhcha-nizh-u-polshchi-ta-v-ryatnadcyat-nizh-u>.

³⁷ Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

³⁸ Тарасова О. В. Вища освіта в США: сучасний стан та пріоритети розвитку / О. В. Тарасова // Вісник національної академії Прикордонної служби України. Педагогічні науки. – 2012. – № 3. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Vnadsps/2012_3/11tovspr.pdf.

90% державних інвестицій в галузь освіти спрямовується на утримання – заробітну плату, сплату комунальних послуг, харчування та ін.³⁹.

При зверненні до нормативно-правового регулювання сфери освіти знаходимо факти, згідно з якими необхідний обсяг бюджетних асигнувань на сферу освіти має становити не менше 10% від валового внутрішнього продукту (стаття 61 Закону України «Про освіту»). Однак жодного разу з моменту набуття Україною незалежності не вдавалося вийти на такий рівень фінансування освіти.

Визначаючи капіталізований рівень людського капіталу через заробітну плату, слід визнати, що протягом 2009–2010 рр. спостерігалось скорочення індексу реальної заробітної плати до відповідного місяця минулого року, а в жовтні 2013 р. він становив 100,4%⁴⁰.

Співвідношення обсягів інвестицій у людський капітал та повернення від них свідчить про існування потенціалу його збільшення, про що, в свою чергу, свідчить низька загальноприйнятих індексів стосовно соціально-економічного становища країни в розрізі людського розвитку. Якщо інвестування в освіту, охорону здоров'я, мобільність, фундаментальні дослідження є обов'язковими статтями витрат на рівні держави, то більшість власників бізнесу дотримуються думки про недоцільність інвестування в людський капітал, який акумулюється у знаннях, навичках, професійних компетенціях, рівні здоров'я та витривалості найманих працівників. Уникнути цього становища можливо за умови формування державної політики сприяння формуванню та розвитку людського капіталу, про що, зокрема, йдеться в документах державного рівня. Проте практична реалізація постулатів, закладених в них, знаходиться в площині ментально-цінісного сприйняття практичної реалізації механізму людського капіталу.

Управління витратами на підприємстві розглядаєть як взаємопов'язаний комплекс робіт, що формує корегуючий вплив на процес здійснення витрат під

³⁹ Офіційний сайт R&B: Незалежна дослідницька та бренд-консалтингова компанія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rb.com.ua/ukr/marketing/tendency/8324/>.

⁴⁰ Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

Підсумковий моніторинг розвитку соціальної сфери України за 2011 рік / Центр перспективних соціальних досліджень [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://cpsr.org.ua/index.php?option=%20com_content&view=article&id=148:-2011-&catid=17:2011-06-10-20-44-31&Itemid=24.

час здійснення підприємством господарської діяльності, спрямований на досягнення оптимального рівня витрат у всіх підсистемах підприємства за умови виконання в них будь-яких робіт⁴¹. При цьому критерієм виступає мінімізація витрат. Але цей вид діяльності не повинен обмежуватись діяльністю зі скорочення витрат та, як зазначає І. А. Бланк⁴², має спрямовуватись на ефективне використання всіх ресурсів підприємства.

Ґрунтуючись на наукових дослідженнях⁴³ та міжнародному досвіді підприємницької діяльності, доцільно виділити такі концепції управління витратами:

- концепція витратоутворюючих чинників, або управління цільовими витратами;
- концепція додаткової вартості;
- концепція ланцюжка цінностей;
- концепція трансакційних витрат;
- концепція витрат, пов'язана з якістю;
- концепція витрат для визначення фінансового результату;
- концепція «таргет-костинг»;
- концепція «кайзен-костинг»;
- концепція LCC (life-cycle costing);
- концепція ABC;
- концепція бенчмаркінгу витрат.

Деякі вітчизняні⁴⁴ та зарубіжні дослідників⁴⁵ акцентують увагу на використанні сучасних методів планування собівартості продукції, таких, як

⁴¹ Управління витратами: Навч. посіб. / М. Г. Грещак, В. М. Гордієнко, О. С. Коцюба та ін. ; за ред. М. Г. Грещака. – К. : КНЕУ, 2009. – 264 с.

⁴² Бланк І. А. Основи інвестиційного менеджмента / І. А. Бланк. – 2-е изд. перераб.и доп. – М. : Ольга-Никацентр, 2009. – 560 с.

⁴³ Гришко Н. В. Использование анализа стратегического позиционирования в управлении конкурентоспособными затратами промышленных предприятий / Н. В. Гришко // Економіка промисловості. – 2010. - № 4 (47). – С. 163–171.

Костирко Р. О. Організація внутрішнього контролю в управлінні витратами машинобудівного підприємства : Монографія. / Р. О. Костирко, С. В. Щеголькова. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2010. – 296 с.

⁴⁴ Давидович І. Є. Управління витратами : навч. посіб. / І. Є. Давидович. – К. : Центр навч. літ., 2008. – 320 с.

Скрипник М. І. Ефективне управління витратами за сучасних умов господарювання / М. І. Скрипник // Науковий вісник Державної академії статистики, обліку та аудиту : зб. наук. праць. – № 2 (27). – С. 81–91.

⁴⁵ Фитценц Я. Рентабельность инвестиций в персонал / Я. Фитценц: измерения экономической ценности персонала / пер. с англ. М. С. Меншикова, Ю. П. Леонова ; под общ. ред. В. И. Ярных. – М. : Вершина, 2007. – 320 с.

таргет-костинг, кайзен-костинг, LCC (life-cycle costing), метод ABC, бенчмаркінг витрат. Сутність таргет-костинг полягає в тому, що першим етапом планування виступає встановлення ціни на товар, послугу або роботу, яку готовий заплатити споживач, на основі якої визначаються витрати на її проектування, виготовлення та просування. В даному випадку виробництво підлаштовується під необхідне максимальне значення цінового параметра з тим, щоб продукція та й саме підприємство були конкурентоспроможним на ринку.

Метод кайзен-костингу передбачає не досягнення певної величини затрат, яка є другорядною від максимально можливої ціни, а постійне, безупинне і всеосяжне їх зменшення, забезпечує цільову собівартість у процесі виробництва продукції. Як зазначається у⁴⁶, цей метод використовується переважно в оперативному управлінні затратами та контролі за їхнім рівнем й при вмілому використанні принципів дозволяє скоротити витрати на етапі виробництва до 5%. Причому, якщо існує різниця між плановою та цільовою собівартістю, відповідно до кайзен вона поетапно має бути ліквідована перш за все побудовою такої системи менеджменту персоналу, яка охоплює всі ланки організаційної структури – від робітників до менеджерів. У цьому контексті використовується відомий метод управління витратами та якістю продукції – гуртки якості, першоджерела яких полягають у вмілій побудові системи управління персоналом, їх кваліфікації, ступені вмотивованості.

Порівняння цих методів планування витрат на підприємстві дозволило зробити такі висновки: таргет-костинг використовується на етапі проектування продукції, тобто на початку життєвого циклу продукції, а кайзен-костинг – у процесі виробництва, в середині життєвого циклу. З цього випливає, що існують розбіжності в побудові системи менеджменту персоналу та виборі засобів для їх досягнення, а також планування витрат на утримання і розвиток персоналу.

⁴⁶ Скрипник М. І. Ефективне управління витратами за сучасних умов господарювання / М. І. Скрипник // Науковий вісник Державної академії статистики, обліку та аудиту : зб. наук. праць. – № 2 (27). – С. 81–91.

Метод LCC поєднує в собі ці методи, а також стандарт-костинг (заснований на попередньому складанні нормативних калькуляцій на підставі технічно обґрунтованих норм витрат за основними статтями в натуральному та грошовому виразі), які використовуються на різних стадіях життєвого циклу продукту, що дозволяє більш виважено та гнучко здійснювати процес управління витратами.

Метод ABC (activity based costing) – операційно-орієнтований метод калькуляції собівартості, що дозволяє достовірно розраховувати вартість ресурсів, обґрунтовано розподіляти прямі та непрямі (накладні) витрати, а також відносити їх на готову продукцію залежно від її видів. При цьому увага концентрується на місці виникнення непрямих витрат, їх обґрунтованості.

Відповідно до бенчмаркінгу витрат управління витратами здійснюється згідно з вивченням та адаптацією досвіду сторонніх організацій для встановлення еталонної оцінки витрат і їх результатів.

Дивлячись серед призму сучасної економічної думки, Н. В. Гришко⁴⁷ вважає, що:

- управління витратами – це складова частина загального процесу управління підприємства, один з елементів системи менеджменту;
- сутність процесу управління витратами розкривається за допомогою його функцій: планування витрат, організація інформаційної системи, що надає дані про витрати, контроль і аналіз витрат, а також мотивація персоналу з метою пошуку шляхів зниження витрат.

Користуючись даними положеннями вона пропонує здійснювати провесно-функціональне управління витратами, використовуючи математичний інструментарій, що дозволяє мінімізувати витрати виробництва вугледобувних підприємств.

Дослідження питань видів витрат та інвестицій, особливостей їх створення й управління на виробництві лежить поза межами даної монографії,

⁴⁷ Гришко Н. В. Использование анализа стратегического позиционирования в управлении конкурентоспособными затратами промышленных предприятий / Н. В. Гришко // Економіка промисловості. – 2010. - № 4 (47). – С. 163–171.

тому подальші тлумачення розгортаються у площині управління витратами на розвиток і утримання персоналу.

1.2. Науково-теоретичні аспекти управління витратами на утримання і розвиток персоналу

Управлінський облік на підприємствах визначає необхідність планування, організації, контролю та корегування витрат не тільки з позиції їх виникнення, особливостей віднесення на відповідний вид продукції та відображення у бухгалтерській звітності, але й управління тими з них, які в перспективі збільшують рівень додаткової вартості продукту. До них слід віднести ті, що спрямовані на розвиток техніко-технологічної бази підприємства, іміджевої складової бізнесу, якості продукції, персоналу та утримання найбільш кваліфікованої його частки. Як зазначається у⁴⁸, серед основних викликів ХХІ ст. – необхідність підвищення кваліфікації, стимулювання праці та контроль витрат. Цієї ж думки дотримується й колектив вітчизняних авторів⁴⁹.

З цієї позиції виникає об'єктивна необхідність вивчення передового зарубіжного та вітчизняного досвіду управління витратами на персонал, особливо на його утримання і розвиток.

Відповідно до П(С)БО 16 «Витрати» в бухгалтерському обліку вітчизняних підприємств як витрати на персонал враховуються тільки витрати на оплату праці персоналу, охорону праці й техніку безпеки⁵⁰, що підтверджує обмеженість даного підходу в контексті вітчизняного законодавства. Відповідно до П(С)БО 26 «Виплати працівникам»⁵¹ виплати працівникам

⁴⁸ Бузецький І. Г. Засади формування та ефективного використання персоналу машинобудівного підприємства / І. Г. Бузецький // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – № 6. – Т. 2 (163). – С. 91–96.

⁴⁹ Управління розвитком людських ресурсів : Монографія / Н. І. Верхоглядова, С. Б. Ільїна, Н. А. Іваннікова, О. В. Лавріченко. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2006. – 317 с.

⁵⁰ П(С)БО 16 «Витрати» [Електронне видання]. – Режим доступу: <http://www.nibu.factor.ua/info/instrbuh/psbu16/>.

⁵¹ П(С)БО 26 «Виплати працівникам». Затверджено наказом Міністерства фінансів України № 601 від 28.10.2004 р. [Електронне видання]. – Режим доступу: http://minfin.gov.ua/control/uk/publish/printable_article?art_id=50306.

можуть бути здійснені в грошовій і негрошовій формах та включають:

- поточні виплати працівникам;
- виплати по закінченні трудової діяльності;
- виплати при звільненні;
- інші довгострокові виплати працівнику.

Тобто витрати на персонал розцінюються виключно як витрати на оплату праці та соціальні заходи, а не інвестиції у формування та відтворення людського капіталу працівників підприємства. Облік витрат на персонал полягає у статичному фіксуванні витрачених коштів і ресурсів, їх збільшенні чи зменшенні в різні періоди. Для даної ділянки обліку відсутній динамізм в оцінці позитивних зрушень, зіставленні доходів з витратами, виявленні ефекту від реалізації конкретних витрат на персонал інвестиційного характеру.

З боку української економічної науки здійснено численні дослідження за означеним питанням причому в розрізі споріднених трудових категорій – «персонал», «трудові ресурси», «кадровий потенціал», «робоча сила» тощо.

В. Алавердян пропонує методику оцінки вартості кадрового потенціалу на основі визначення сукупної оціночної вартості усіх працівників підприємства. При цьому оціночна вартість окремого співробітника – це розрахункова величина, яка дорівнює добутку виплачуваної або передбачуваної заробітної плати працівника на коефіцієнт гудвіла кадрового потенціалу⁵². В даній методиці поза увагою науковця залишилося врахування впливу синергетичного ефекту взаємодії працівників підприємства в порівнянні з їх одноособовою діяльністю. Недосконалою є також методика Г. Н. Тугускіної⁵³, яка запропонувала оцінювати вартість окремого співробітника через оцінку рівня освіти, стажу, віку, враховуючи фактор часу. Недоліки згаданих метод полягають у дворазовому врахуванні витрат на заробітну плату.

О. Д. Матросов й В. О. Матросова зазначають, що витрати на персонал слід визначати за переліком кадрових функцій: визначення потреби в персоналі,

⁵² Алавердян В. Оценка стоимости «кадрового потенциала» предприятия / В. Алавердян [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.cfin.ru/management/people/value_people.shtml.

⁵³ Тугускіна Г. Н. Методика оценки человеческого капитала предприятий / Г. Н. Тугускіна // Управление персоналом. – 2010. – № 5. – С. 57–70.

підборі, оцінці та розвитку, стимулюванні, вивільненні, веденні кадрово-інформаційного господарства⁵⁴. Стосовно термінології слід нагадати, що в більшості наукових та навчальних видань⁵⁵ такі функції визначаються як елементи системи менеджменту персоналу, а до функцій автори відносять класичні функції менеджменту: планування, організацію, мотивацію та контроль. Ураховуючи вище викладене елементи зазначеної системи необхідно дослідити більш ґрунтовно.

Л. В. Балабанова⁵⁶ в своїх дослідженнях вивчає витрати на персонал, які безпосередньо пов'язує з витратами підприємства, але з практичних міркувань (для спрощення обліку) деякі статті потребують або конкретизації, або, навпаки, групування.

Протилежної думки додержуються Т. В. Давидюк та С. Г. Оганджян⁵⁷, відзначаючи необхідність уникнення ототожнення поняття «витрати на персонал» з конкретними напрямками роботи з кадрами, що дозволить зробити визначення менш залежним від появи нових і видозмін існуючих напрямів роботи з персоналом. Ці автори додержуються думки про класичну структуру витрат на робочу силу згідно з резолюцією, прийнятою в червні 1985 р. 15-ю Міжнародною конференцією зі статистики праці.

З 1985 р. Конвенцією Міжнародної організації праці (МОП) № 160⁵⁸ у статистику праці включений спеціальний розділ з витрат на робочу силу. Конвенція встановлює загальні принципи створення національних класифікацій витрат роботодавців на робочу силу і проведення вибіркового періодичних статистичних обстежень з метою оцінки рівня й структури цих витрат.

⁵⁴ Матросов О. Д. Формирование бюджетных расходов на персонал с учетом кадрово-экономических функций / О. Д. Матросов, В. О. Матросова [Электронное издание]. – Режим доступа : http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vcp/TPtEV/2010_5/5_2010/9_Matrosov_dr.pdf.

⁵⁵ Брич В. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В. Я. Брич, О. Я. Гугул // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. - № 5. – С. 13–16.

Витрати на робочу силу. Статистичний бюлетень. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс] – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua.

⁵⁶ Балабанові Л. В. Управление персоналом на основе маркетинга : Монография / Л. В. Балабанова, Е. К. Воробьева. – Д. : ДонГУЭТ, 2004. – 212 с.

⁵⁷ Давидюк Т. В. Формування, використання та відтворення людського капіталу в бухгалтерському обліку: співвідношення понять «витрати» та «інвестиції» / Т. В. Давидюк, С. Г. Оганджян / [Електронне видання] // Режим доступу : http://www.ztu.edu.ua/ua/science/publishing/wzbornik/econom/3_15/12.pdf.

⁵⁸ Конвенція Міжнародної організації праці (МОП) № 160 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/993_055.

Відповідно до цього документа в Україні розроблено та впроваджено в дію інструкцію по визначенню вартості робочої сили, згідно з якою це розмір фактичних видатків наймача на утримання робочої сили, яка визначається в грошовому виразі та відображається в грошових знаках держави⁵⁹. Склад витрат на робочу силу подано в Додатку А. Витрати, які відображені в пунктах 1–4, за визначенням Міжнародної організації праці є «прямими витратами на робочу силу», витрати пунктів 5-10 відносяться до «непрямих витрат на робочу силу».

Згідно з даним нормативно-правовим документом до витрат на робочу силу не відносяться:

- суми допомоги по соціальному страхуванню (з тимчасової непрацездатності, вагітності та пологів, при народженні дитини, по догляду за дитиною, виплати на дітей малозабезпеченим сім'ям і т. ін.), відшкодування заробітку або інших витрат у випадку заподіяної шкоди здоров'ю працівників, інші виплати за рахунок фонду соціального страхування, пенсійного фонду та інших позабюджетних фондів;

- доходи, одержані працівниками підприємств у вигляді сум, нарахованих по акціях і внесках членів трудового колективу в майно підприємств (дивіденди, відсотки);

- витрати для здійснення заходів щодо ліквідації наслідків Чорнобильської катастрофи та соціального захисту населення;

- винагороди за відкриття, винаходи та раціоналізаторські пропозиції.

У Росії також діє відповідна інструкція Держкомстату РФ, проте витрати працедавця на персонал згруповано в три групи витрат:

- 1) витрати на оплату праці;

- 2) виплати соціального характеру;

- 3) витрати, що не відносяться до фонду заробітної плати і виплат соціального характеру.

⁵⁹ Наказ Міністерства статистики України про затвердження інструкції по визначенню вартості робочої сили № 131 від 29.05.1997. Державний комітет статистики України [Електронне видання]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=z0258-97>.

На думку Г. Т. Аширової, витрати, які звичайно розглядались у складі поточного споживання, відповідно до перегляду теорії виробництва працівника (витрати на його фізичне формування, освіту, професійну підготовку, охорону здоров'я) переходять з рахунку споживання у рахунок накопичення цього нового економічного активу⁶⁰. Ця думка є слушною в контексті актуалізації теорії людського капіталу і в Україні також, що підтверджується посиланнями на його пріоритетний розвиток в експертній доповіді Національного інституту стратегічних досліджень до Послання Президента України до Українського народу «Україна XXI століття. Стратегія реформ і суспільної консолідації»⁶¹. В ній зазначається необхідність:

- формування єдиної національної освітньо-наукової системи за рахунок розвитку освіти протягом життя, впровадження елементів відкритої освіти, інтеграції освіти і науки, активного впровадження наукових розробок;

- відновлення послідовного збалансованого поліпшення добробуту населення як основи легітимності економічних реформ та магістрального напрямку підвищення якості людського капіталу нації на підґрунті зростання продуктивності праці, що спирається на масштабну модернізацію основного капіталу;

- розвитку системи освіти, культури, охорони здоров'я як орієнтації соціальної стратегії держави;

- радикального підвищення якості та ефективності надання послуг соціальної сфери;

- доцільність реалізації стратегічного курсу на досягнення в Україні європейських стандартів життя завдяки підвищення якості та ефективності надання послуг соціальної сфери;

- актуальність забезпечення довгострокових процесів відтворення людського капіталу країни шляхом заохочення народжуваності, підтримки та розвитку сім'ї.

⁶⁰ Аширова Г. Т. Современные проблемы оценки человеческого капитала / Г. Т. Аширова // Вопросы статистики. – 2004. – № 3. – С. 26–31.

⁶¹ Послання Президента України до Українського народу (з Експертною доповіддю НІСД «Україна XXI століття. Стратегія реформ і суспільної консолідації») / упоряд. А. В. Єрмолаєв. – К. : НІСД, 2011. – 128 с.

М. І. Хромов наголошує на ризику інвестиційної діяльності підприємства в персонал через те, що «власником внаслідок інвестицій нових знань, навичок, продуктивних здібностей залишається людина – носій своєї капіталоспроможності. І, за кінцевим рахунком, від неї залежить – кому, крім неї, ці інвестиції в майбутньому будуть приносити доходи»⁶². З іншого боку, підприємство зацікавлене у підвищенні компетентності персоналу, що відобразатиметься в кінцевих результатах праці, тому керівництву необхідно знайти оптимум між рівнем цих інвестицій, нормою віддачі від них та ступенем ризику втрати вкладень.

За існуючою практикою господарювання вітчизняних підприємств роботодавець або його представник укладає договір з тим працівником, розвиток здібностей якого підлягає інвестуванню, на предмет обов'язковості відпрацювання на підприємстві певного проміжку часу, за які ці здібності приноситимуть йому дохід, або, в разі звільнення, повернення коштів. Даний захід носить охоронно-превентивну функцію для роботодавця та мотиваційно-примусову для найманого працівника. Така практика на розвинутих західних підприємствах є загальноприйнятою та сприймається обома сторонами трудових відносин об'єктивно як необхідний крок до взаємодії на правових засадах.

І. Д. Пивоварчук розглядає вартісну оцінку робочої сили за різноаспектними поняттями, стверджуючи, що «вона включає оцінку всього особистого споживання економічно активного населення, що обумовлено заробітною платою, ресурсами роботодавця та держави»⁶³. В цьому дослідженні І. Д. Пивоварчук не відокремлює статті витрат на персонал на рівні підприємства, що унеможлиблює точний прорахунок їх рівня, а отже, і побудови ефективної політики управління.

З позиції дворівневої оцінки витрат роботодавця на робочу силу

⁶² Хромов М. І. Імперативи розвитку людського капіталу : Монографія / М. І. Хромов. – Донецьк : Ноулідж, 2012. – 326 с. (С. 251)

⁶³ Пивоварчук И. Д. Методические подходы к проблеме повышения стоимости рабочей силы / И. Д. Пивоварчук // Социально-экономические аспекты промышленной политики. Управление человеческими ресурсами: государство, регион, предприятие : сб. науч. трудов : у 2 т. / НАН Украины, Ин-т экон. пром-сти ; Редкол. : А. И. Амоша (отв. ред.) и др. – Донецк, 2005. – С. 174–182. (С. 175).

вітчизняний науковець В. П. Антонюк розглядає їх з погляду теорії людського капіталу. На мікрорівні – рівні підприємства – «вартість людського капіталу визначається як сукупні витрати роботодавця на його відтворення, що враховують: підвищення кваліфікації працівників, медичне обстеження, оплату медичних та інших соціальних послуг, зокрема з добровільного страхування, витрати на охорону праці, благодійну допомогу та інші»⁶⁴. Як слушно зазначає О. В. Захарова⁶⁵, дані витрати є ідентичними за складом інвестиціям в розвиток персоналу.

Як зазначає О. Величко⁶⁶, найбільш ефективним інструментом оптимізації витрат на персонал і підвищення якості роботи в умовах кризи є сполучення скорочення системи пільг та компенсацій з підвищенням значущості нематеріальної мотивації. Погоджуючись з позицією автора щодо використання альтернативних способів підвищення ефективності праці, в умовах кризи для працівника вкрай важливим є відчуття захищеності й причетності до підприємства, причому їх склад, як і матеріальна складова мотивації, має бути чітко визначений. З такими висновками погоджуються й інші вчені⁶⁷, наголошуючи на тому, що незважаючи на одержання короткочасного ефекту від зниження витрат на робочу силу, рішення про мінімізацію витрат на розвиток, оплату й стимулювання персоналу в тривалому періоді призводить до значних втрат підприємства через зменшення продуктивності праці. Тому використання більш дешевих матеріальних і сировинних ресурсів, впровадження ресурсозберігаючих технологій, скорочення витрат на ремонт і обслуговування устаткування, маркетингових витрат мають стати першочерговими заходами щодо контролю й зниження витрат підприємства, а перегляд фінансування кадрових програм – останнім

⁶⁴ Антонюк В. П. Формування та використання людського капіталу в Україні : соціально-економічна оцінка та забезпечення розвитку : Монографія / В. П. Антонюк / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2008. – 348 с. (С. 73).

⁶⁵ Захарова О. В. Управління інвестуванням у людський капітал : методологія, оцінка, планування : Монографія / О. В. Захарова. – Донецьк : ДВНЗ Дон НТУ, 2011. – 378 с.

⁶⁶ Величко А. Оптимизация затрат на персонал / А. Величко [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ancor.ru/company>.

⁶⁷ Хандій О. О. Управління персоналом підприємства : концептуальне визначення та механізми розвитку : Монографія / О. О. Хандій. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2011. – 240 с.

надзвичайним заходом.

О. В. Лиходєдова визначає витрати на персонал у вузькому сенсі – як витрати на оплату праці та широкому – такі, що мають безпосередній характер і пов’язані з розрахунками з персоналом і ті, що мають опосередкований характер і пов’язані з різними етапами процесу управління персоналом⁶⁸. У цьому контексті автор додержується думки про існування витрат на персонал, крім заробітної плати, але їх склад не визначає, що ускладнює аналіз.

О. В. Захарова⁶⁹ пропонує під витратами на робочу силу розуміти сукупність всіх витрат роботодавця на формування, використання і розвиток персоналу підприємства незалежно від джерел фінансування, які здійснюються і в грошовому, і в натуральному виразі. Тому вартість робочої сили – це грошовий еквівалент витрат роботодавця на робочу силу. Цього підходу додержуються І. Д. Пивоварчук⁷⁰, Ю. М. Павлючук та А. А. Козлов⁷¹.

О. М. Білик під інвестиціями в персонал розуміє «витрати на виробництво специфічного товару (певного засобу виробництва – знань, кваліфікації), які спрямовані на приріст можливостей і, як наслідок, – заробітків працівника (сукупного доходу регіону, країни)»⁷². Вчений у власних міркуваннях розповсюджує ефективність процесу інвестування на макро- та мікрорівень, відзначаючи широкий спектр дії роботи з персоналом.

Виходячи з того, що роль персоналу багато в чому спирається на теорію «людського капіталу», яка перестає розглядати витрати на персонал як споживчі витрати і встановлює їх продуктивний характер, можна вважати витрати на персонал такими, що здатні приносити дохід у різних формах.

⁶⁸ Локтионова М. Оплата труда и доходность компании : поиск золотой середины / М. Локтионова // Справочник экономиста. – 2010. - № 4. – С. 48–56.

⁶⁹ Захарова О. В. Нормативні складові витрат на робочу силу та їх зв’язок з інвестиціями у розвиток персоналу / О. В. Захарова / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Traiciv/2010/45.pdf.

⁷⁰ Пивоварчук І. Д. Методические подходы к проблеме повышения стоимости рабочей силы / И. Д. Пивоварчук // Социально-экономические аспекты промышленной политики. Управление человеческими ресурсами: государство, регион, предприятие : сб. науч. трудов : в 2 т. / НАН Украины, Ин-т экон. пром-сти ; Редкол. : А. И. Амоша (отв. ред.) и др. – Донецк, 2005. – С. 174–182.

⁷¹ Павлючук Ю. Н. Управление формированием и определением стоимости персонала в условиях перехода к рыночным отношениям / Ю. Н. Павлючук, А. А. Козлов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 5. – С. 39–48.

⁷² Білик О. М. Інвестиції в людський капітал: значення та специфіка / О. М. Білик // Социально-экономические аспекты промышленной политики. Управление человеческими ресурсами: государство, регион, предприятие : сб. науч. трудов : в 2 т. / НАН Украины, Ин-т экон. пром-сти ; редкол. : А. И. Амоша (отв. ред.) и др. – Донецк, 2005. – Т. 1. – С. 380–386. (С. 382).

Досліджуючи дане питання, слід звернути увагу і на такий підхід у трактуванні витрат на персонал: «відношення з приводу утворення та розподілу фонду коштів, що спрямовуються на здійснення заходів, пов'язаних з функціонуванням системи управління персоналом»⁷³.

Відомий російський вчений А. Я. Кібанов визначає витрати на персонал як інтегральний показник, що містить у собі витрати, пов'язані з залученням, винагородою, стимулюванням, використанням, розвитком, соціальним забезпеченням, організацією та поліпшенням умов праці, звільненням персоналу⁷⁴. Це визначення фактично дозволяє розглядати витрати на персонал як перелік витрат на певні напрямки роботи з персоналом. Автор виділяє чотири функції, які виконують витрати на персонал у процесі виробничої діяльності: розподільчу, контрольну, стимулюючу, інноваційну.

А. С. Криворучко зазначає, що управління витратами на персонал слід розглядати з позиції системного підходу, що «витрати на персонал – це поширений у країнах соціально орієнтованої економіки інтегральний показник, який охоплює всю сукупність витрат, пов'язаних із залученням, винагородою, стимулюванням, розвитком, вирішенням соціальних проблем, організацією роботи та забезпеченням нормальних умов праці, а управління – це цілеспрямований вплив на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки у зв'язку зі зміною обставин чи відповідно до поставленої мети. Тому управління витратами на персонал – це процес цілеспрямованого формування на підприємстві певного рівня витрат, пов'язаних із залученням, винагородою, стимулюванням, розвитком, організацією роботи та забезпеченням нормальних умов праці⁷⁵. Такий підхід має свій сенс у частині етимологічного дослідження понять «витрати на персонал» та «управління» й на їх основі вибудовування наукового підходу до управління витратами на персонал, проте вважаємо дискусійною позицію автора, по-перше, щодо інтегральної оцінки

⁷³ Лесков А. Ф. О понятии эффективности затрат на персонал и её оценке / А. Ф. Лысков // Кадры предприятия. – 2004. – № 10. – С. 33–37.

⁷⁴ Кибанов А. Я. Управление персоналом организацией : учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 638 с.

⁷⁵ Криворучко А. С. Теоретичні основи управління витратами на персонал / А. С. Криворучко // Управління розвитком. – 2011. – № 3 (78). – С. 86–88. (С. 87).

витрат, адже вона вимірюється в абсолютних, а не у відносних показниках, по-друге, важко визначити певний рівень витрат. До того ж позиція автора щодо витрат на персонал близька за змістом до наукової позиції А. Я. Кібанова.

На думку інших дослідників, управління витратами – це «процес цілеспрямованого формування оптимального рівня витрат підприємства. Критерієм оптимізації є мінімум витрат»⁷⁶. У даному контексті не можна погодитись з таким визначенням, адже ефективністю діяльності підприємства не завжди виступає мінімізація витрат, звичайно за умови додержання їх відповідного рівня, при якій діяльність не є результативною. За такий оптимум може бути підвищення обсягу реалізації продукції, її якості, прибутку тощо.

У своїх міркуваннях ми поділяємо позицію Н. В. Гришко⁷⁷ при визначенні місця та впливу управління витратами на об'єкти планування бізнес-плану, ціни продукції, прибутку, проектно-кошторисної документації, грошових витратних потоків, конкурентоспроможності продукції, трансфертної ціни проміжного продукту тощо. В розрізі управління витратами на утримання і розвиток персоналу ці об'єкти видозмінюються з поправкою на специфіку менеджменту персоналу, що відображено в розд. 4.

З метою вимірювання рівня витрат на персонал А. С. Криворучко пропонує комплекс показників, які характеризують такі підсистеми управління персоналом: оплати праці та соціальних заходів, планування і маркетингу персоналу, підбору й найму, оцінки та обліку, розвитку, стимулювання персоналу, соціального партнерства, організації умов праці⁷⁸.

Скорочення витрат на персонал здатне принести економічний ефект у вигляді скорочення валових витрат і, відповідно, збільшення чистого прибутку, проте має такі негативні соціальні наслідки, як погіршення морально-психологічного клімату в колективі, скорочення професійно-

⁷⁶ Турило А. М. Управління витратами підприємства : навч. посіб. для вищих навч. зал. / А. М. Турило, Ю. В. Кравчук, А. А. Турило. – К. : Центр навч. літ., 2006. – 118 с. (С. 19).

⁷⁷ Гришко Н. В. Использование анализа стратегического позиционирования в управлении конкурентоспособными затратами промышленных предприятий / Н. В. Гришко // Економіка промисловості. – 2010. - № 4 (47). – С. 163–171.

⁷⁸ Криворучко А. С. Обґрунтування показників аналізу витрат на персонал / А. С. Криворучко // Управління розвитком. – 2012. – № 8 (105). – С. 119–120.

кваліфікаційного рівня працівників і ступеня їх зацікавленості в результатах праці, поява негативного ставлення до керівництва і, як наслідок, може призвести до плинності кадрів на підприємстві. Тому задачею керівництва, зокрема HR-менеджерів, є пошук оптимального співвідношення між витратами на персонал і віддачею у вигляді соціально-економічних показників як по відношенню до підприємства, так і до окремого працівника⁷⁹.

Ефективним способом менеджменту витрат виступає управління витратами на базі встановлених нормативів, яке дає можливість підвищити оперативність прийняття управлінських рішень. Вироблення моделей управління витратами виробництва на основі норм і нормативів передбачає необхідність формування достовірної нормативної бази. Нормативні витрати мають залишатись незмінними до тих пір, поки відхилення від них у фактичній діяльності підприємства не стануть значними⁸⁰.

Р. О. Костирко та С. В. Щеголькова⁸¹ досліджують характерологічні особливості витрат у площині внутрішнього контролю управління ними та відокремлюють технологічні, організаційні й методичні чинники впливу.

У своїх міркуваннях ми поділяємо позицію О. В. Захарової про те, що «результатом здійснення витрат на утримання робочої сили є створення додаткової вартості у вигляді продукту або послуг для споживання, що дозволяє підприємству отримати економічний результат у короткостроковому періоді. «...» Підприємство, здійснюючи витрати на розвиток персоналу протягом певного часу, очікує отримання планового результату, яким можуть бути як прямий економічний результат, так і непрямий»⁸². Як прямий результат виступає зростання продуктивності праці, поліпшення кадрового складу, скорочення непродуктивних витрат часу, підвищення конкурентоспроможності продукції завдяки підвищенню їх якості та оптимізації витрат на їх

⁷⁹ Кравченко І. С. Управління персоналом в умовах економіки знань : Монографія. / кол. авт. за ред. Л. К. Семів. – К. : УБС НБУ, 2011. – 381 с.

⁸⁰ Панасик В. М. Управління витратами виробництва / В. М. Панасюк. – Тернопіль : Екон. думка, 1999. – 118 с.

⁸¹ Костирко Р. О. Організація внутрішнього контролю в управлінні витратами машинобудівного підприємства : Монографія. / Р. О. Костирко, С. В. Щеголькова. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2010. – 296 с.

⁸² Захарова О. В. Управління інвестуванням у людський капітал : методологія, оцінка, планування : Монографія / О. В. Захарова. – Донецьк : ДВНЗ Дон НТУ, 2011. – 378 с. (С 23-25).

виробництво. До непрямих можна віднести поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі, збільшення нематеріальних активів, поліпшення іміджевого боку підприємства.

О. В. Захарова визначає відмінності між інвестуванням у людський капітал і витратами на розвиток персоналу, виділяючи такі відмітні риси: термін окупності, періодичність здійснення, очікуваний ефект⁸³.

О. С. Соколова до складових інвестування у персонал відносить освіту, охорону здоров'я, пошук інформації, підготовку на виробництві, наукові розробки та розвиток інтелекту, міграцію, мотивацію, екологію та здоровий спосіб життя⁸⁴, визначаючи пріоритет інвестування над витратами, що несуть нестратегічний характер.

Витрати на персонал мають безпосереднє відношення до прибутку підприємства, підтвердженням чого є дослідження А. М. Колота відносно взаємозв'язку заробітної плати, ефективності та доходів⁸⁵.

Витрати на утримання персоналу – це витрати, які підприємство платить за роботу. Вони виступають у вигляді виплати грошових винагород, додаткових витрат на утримання персоналу, що здійснюються відповідно до діючих законів і тарифних угод, або добровільних соціальних послуг підприємства.

Подальше дослідження робіт цих та інших авторів з питань формування понятійного апарату витрат на утримання і розвиток персоналу дозволило зробити висновок про доцільність групування визначень його сутності для більш глибокого розуміння, за такими базовими категоріями, як інтегральний показник, витрати на робочу силу, витрати на оплату праці тощо (табл. 1.2). Для цього автором використано метод морфологічного аналізу, який являє собою поєднання методу класифікації та методу узагальнення.

Як видно з табл. 1.2, управління витратами на утримання і розвиток

⁸³ Захарова О. В. Управління інвестуванням у людський капітал : методологія, оцінка, планування : Монографія / О. В. Захарова. – Донецьк : ДВНЗ Дон НТУ, 2011. – 378 с.

⁸⁴ Соколова О. С. Джерела інвестицій у людський капітал / О. С. Соколова // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. Вип. 174 : в 2 т. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2004. Т. 1. – С. 269–274.

⁸⁵ Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання : Монографія / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2005. – 230 с.

персоналу дійсно мають надзвичайно складну сутність та багатовекторність прояву. Тому за допомогою декомпозиції досліджуваного поняття визначимо його структурні компоненти (рис. 1.2). Результати декомпозиції подано у табл. 1.3.

Таблиця 1.2

**Узагальнення підходів до визначення сутності управління витратами
на утримання і розвиток персоналу**

Автор, джерело	Базова категорія							
	Інтегральний показник	Витрати на оплату праці	Витрати на оплату праці, ОП та ТБ	Вартість всіх працівників підприємства	Оцінка рівня освіти, стажу, віку	Оцінка елементів системи менеджменту персоналу	Сукупні витрати на робочу силу	Інвестиції
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Кібанов А. Я. ⁸⁶	+							
Криворучко А. С. ⁸⁷	+							
Лиходєдова О. В. ⁸⁸		+						
П(С)БУ 16 «Витрати» ⁸⁹			+					
Алавердян В. ⁹⁰				+				
Тугускіна Г. Н. ⁹¹					+			
Антонюк В. П. ⁹²							+	

⁸⁶ Кібанов А. Я. Управление персоналом организации : учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 638 с.

⁸⁷ Криворучко А. С. Обґрунтування показників аналізу витрат на персонал / А. С. Криворучко // Управління розвитком. – 2012. – № 8 (105). – С. 119–120.

Крушельницька О. В. Удосконалення системи управління витратами на підприємствах [Електронний ресурс] / О. В. Крушельницька // Вісник науки. – 2010. – № 1 (51). – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/portal/Natural/Vzhdtu>.

⁸⁸ Лиходєдова О. В. Витрати на персонал та їх оптимізація в умовах ринку / О. В. Лиходєдова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2011_30_1/Lihoded.pdf.

⁸⁹ П(С)БО 16 «Витрати» [Електронне видання]. – Режим доступу:

<http://www.nibu.factor.ua/info/instrbuh/psbu16/>.

⁹⁰ Алавердян В. Оценка стоимости «кадрового потенциала» предприятия / В. Алавердян [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.cfin.ru/management/people/value_people.shtml.

⁹¹ Тугускіна Г. Н. Методика оценки человеческого капитала предприятий / Г. Н. Тугускіна // Управление персоналом. – 2010. – № 5. – С. 57–70.

⁹² Антонюк В. П. Формування та використання людського капіталу в Україні : соціально-економічна оцінка та забезпечення розвитку : Монографія / В. П. Антонюк / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2008. – 348 с.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. ⁹³						+		
Матросов О. Д., Матросова В. О. ⁹⁴						+		
Давидюк Т. В., Оганджян С. Г. ⁹⁵							+	
Захарова О. В. ⁹⁶							+	
Конвенція МОП № 160 ⁹⁷							+	
Пивоварчук І. Д. ⁹⁸							+	
Аширова Г. Т. ⁹⁹								+
Білик О. М. ¹⁰⁰								+
Соколова О. С. ¹⁰¹								+
Хромов М. І. ¹⁰²								+

Узагальнено автором

⁹³ Гавкалова Н. Л. Менеджмент персонала : учеб. пособ. / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Х. : ИНЖЭК, 2010. – 296 с.

Маркова Н. С. Аналіз науко-методичних підходів до визначення категорії «розвиток персоналу» / Н. С. Маркова // Економічний простір : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2011. – № 42. – С. 247–256.

⁹⁴ Матросов О. Д. Формирование бюджетных расходов на персонал с учетом кадрово-экономических функций / О. Д. Матросов, В. О. Матросова [Электронное издание]. – Режим доступа : http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2010_5/5_2010/9_Matrosov_dr.pdf.

⁹⁵ Давидюк Т. В. Формування, використання та відтворення людського капіталу в бухгалтерському обліку: співвідношення понять «витрати» та «інвестиції» / Т. В. Давидюк, С. Г. Оганджян / [Електронне видання] // Режим доступу : http://www.ztu.edu.ua/ua/science/publishing/wzbirnik/econom/3_15/12.pdf.

⁹⁶ Захарова О. В. Управління інвестуванням у людський капітал : методологія, оцінка, планування : Монографія / О. В. Захарова. – Донецьк : ДВНЗ Дон НТУ, 2011. – 378 с.

⁹⁷ Конвенція Міжнародної організації праці (МОП) № 160 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/993_055.

⁹⁸ Пивоварчук І. Д. Методические подходы к проблеме повышения стоимости рабочей силы / И. Д. Пивоварчук // Социально-экономические аспекты промышленной политики. Управление человеческими ресурсами: государство, регион, предприятие : сб. науч. трудов : в 2 т. / НАН Украины, Ин-т экон. пром-сти ; Редкол. : А. И. Амоша (отв. ред.) и др. – Донецк, 2005. – С. 174–182.

⁹⁹ Аширова Г. Т. Современные проблемы оценки человеческого капитала / Г. Т. Аширова // Вопросы статистики. – 2004. – № 3. – С. 26–31.

¹⁰⁰ Білик О. М. Інвестиції в людський капітал: значення та специфіка / О. М. Білик // Социально-экономические аспекты промышленной политики. Управление человеческими ресурсами: государство, регион, предприятие : сб. науч. трудов : в 2 т. / НАН Украины, Ин-т экон. пром-сти ; редкол. : А. И. Амоша (отв. ред.) и др. – Донецк, 2005. – Т. 1. – С. 380–386.

¹⁰¹ Соколова О. С. Джерела інвестицій у людський капітал / О. С. Соколова // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. Вип. 174 : в 2 т. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2004. Т. 1. – С. 269–274.

¹⁰² Хромов М. І. Імперативи розвитку людського капіталу : Монографія / М. І. Хромов. – Донецьк : Ноулідж, 2012. – 326 с.

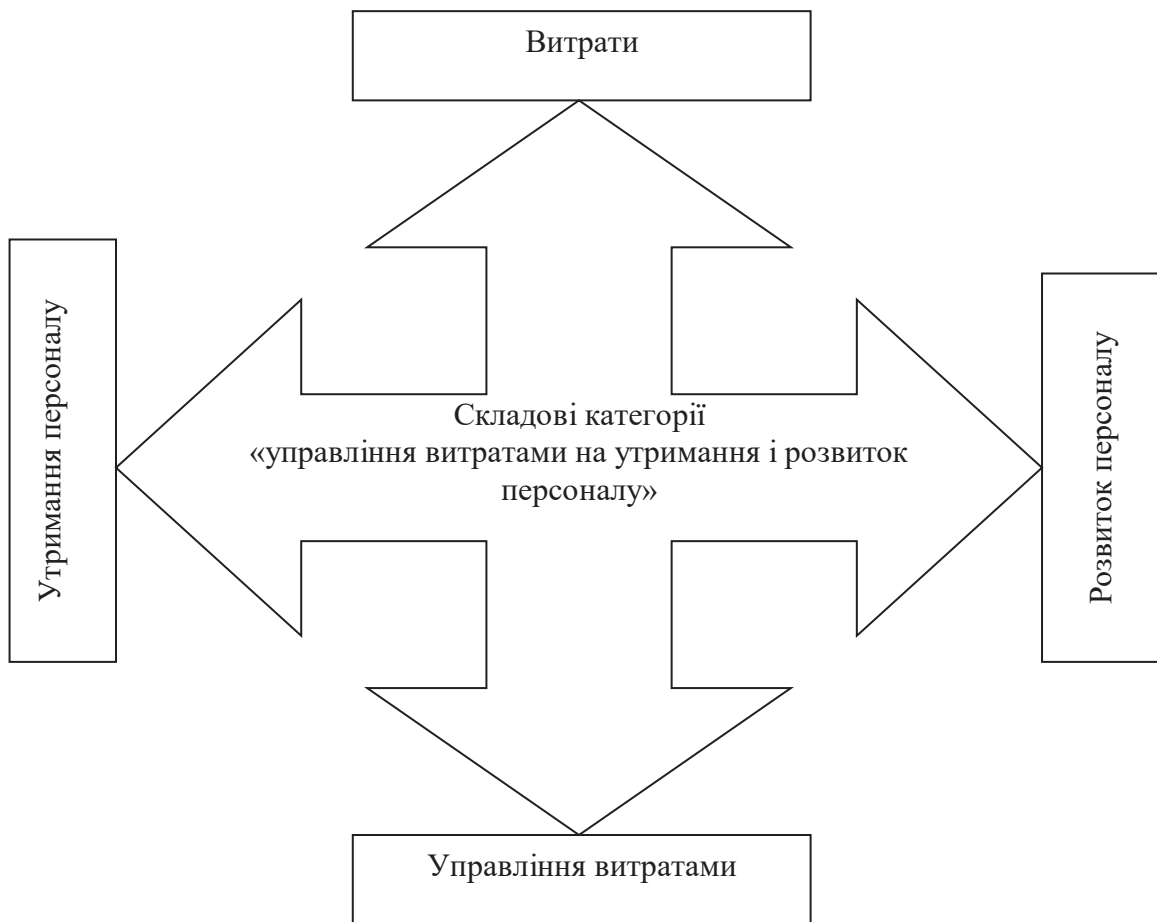


Рис. 1.2. Морфологічна декомпозиція визначення сутності категорії «управління витратами на утримання і розвиток персоналу»

Як зазначається у¹⁰³, предметом розвитку персоналу є не тільки організація навчання та підвищення кваліфікації, а й цілеспрямоване планування руху співробітників службовими сходами з метою інтегрувати особисті честолюбні прагнення у процес реалізації виробничих цілей і тим самим поставити підвищення кваліфікації в залежність від ступеня вмотивованості співробітників.

У загальному вигляді всі витрати на утримання персоналу регулюються таким чином:

¹⁰³ Храмов В. О. Основи управління персоналом: Навч.-метод. посіб. / В. О. Храмов, А. П. Бовтрук. – К. : МАУП, 2002. – 112 с.

**Морфологічна декомпозиція визначення сутності категорії
«управління витратами на утримання і розвиток персоналу»¹**

Складові категорії	Структурний склад
Утримання персоналу	Витрати на виплату основної та додаткової заробітної плати, матеріальної допомоги та інших соціальних виплат; внески, збори на обов'язкове державне пенсійне та соціальне страхування; витрати на підготовку та підвищення кваліфікації кадрів; витрати на спецодяг, взуття та інші засоби захисту працівників; інші витрати на утримання персоналу
Розвиток персоналу	Центральна сфера діяльності менеджменту персоналу й заснована на учбових процесах, які управляються та фінансуються тим підприємством, для якого ці процеси призначені ¹⁰⁴ ; фундаментальна складова загального процесу управління персоналом, інтегрально пов'язаною з розвитком організації і формуванням професійної кар'єри працівників ¹⁰⁵ ; якісні зміни, що виражаються в новій поведінці, стані, з новими цілями та функціями, професійно-кваліфікаційними та комунікаційними параметрами ¹⁰⁶ ; у процесі розвитку відбуваються прямі капіталовкладення у працівників, що спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, а отже, конкурентоспроможності організації ¹⁰⁷ ; розробка заходів щодо професійного розвитку, що сприятиме розвитку особистості, зростанню професіоналізму та компетентності, кар'єрному просуванню та усвідомленню працівниками своєї провідної ролі у процесі досягнення економічної діяльності підприємства ¹⁰⁸ ; один з елементів системи роботи з персоналом, який передбачає здійснення кількісних та якісних перетворень, що стосуються: підвищення професійно-компетентнісного рівня, ступеня адаптованості та професійної орієнтації до певних умов господарювання, рівня мотивації; просування кар'єрними сходами; проведення оцінювання та сертифікації персоналу; формування дієвої організаційної культури ¹⁰⁹ .

¹ Складові категорій «витрати» та «управління витратами» подано у підрозд. 1.1.

1) через існуючі витрати, наприклад, обмеження максимального числа працюючих співробітників, припинення прийому на роботу, активне

¹⁰⁴ Беляцкий Н. П. Управление персоналом : учеб. пособ. / Н. Б. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш – Мн. : Интерспрессерсис; Экоперспектива, 2004. – 352 с.

¹⁰⁵ Хміль Ф. І. Управління персоналом : підруч. для студ. вищих навч. закл. – К. : Академвидав, 2007. – 488 с. (Серія «Альма-матер»).

¹⁰⁶ Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах : учеб. – М. : Академ. Проект, 2006. – 1088 с.

¹⁰⁷ Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособ. / под ред. П. В. Шеметова. – М. : ИНФРА-М; Новосибирск : НГАЭиУ, 2004. – 312 с.

¹⁰⁸ Амосов О. Ю. Развитие персонала – засіб забезпечення ефективності діяльності промислового підприємства в умовах кризи / О. Ю. Амосов // Економіка розвитку. – 2009. – № 4 (48). – С. 82–83.

¹⁰⁹ Маркова Н. С. Аналіз науко-методичних підходів до визначення категорії «розвиток персоналу» / Н. С. Маркова // Економічний простір : зб. Наук. праць. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2011. – № 42. – С. 247–256.

скорочення персоналу;

2) через виплати, наприклад, шляхом їх заморожування, корегування внутрішніх фондів соціального забезпечення;

3) через підвищення ефективності роботи персоналу.

Акумулюючи міркування, викладені вище, можна запропонувати авторське трактування управління витратами на утримання і розвиток персоналу: *це цілеспрямований процес управління такими витратами на досягнення стратегічних цілей підприємства, що дозволить керівництву, враховуючи виклики зовнішнього середовища, узгоджувати внутрішні можливості й інтереси у сфері утримання і розвитку персоналу, модернізації техніки і технології виробництва, маркетингу, збуту і логістики, а також раціонально розподіляти відповідні витрати.*

Якщо розглядати структуру витрат на утримання і розвиток персоналу, слід зупинитися на його складових.

На основі досліджень¹¹⁰ представимо склад елементів витрат на утримання і розвиток персоналу (рис. 1.3).

Витрати на персонал за своєю економічною природою являє собою ту частину знову створеної у процесі суспільного відтворення вартості, що утворює фонд життєвих коштів, що необхідні для відтворення персоналу в конкретних соціально-економічних й історичних умовах.

Як правило, витрати роботодавців на персонал розраховуються на одиницю часу праці (відпрацьований або оплачений час). Найбільш універсальним є показник середніх витрат, розрахований на відпрацьований час. Він широко застосовується розвиненими країнами й міжнародними організаціями для характеристики ефективності використання живої праці, а також для оцінки конкурентоспроможності держав на світовому ринку з погляду витрат на робочу силу.

¹¹⁰ Вахрушина М. А. Управленческий анализ / М. А. Вахрушина. – 2-е изд. – М. : Омега-Л, 2006. – 432с.

Гавкалова Н. Л. Менеджмент персонала : учеб. пособ. / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Х. : ИНЖЭК, 2010. – 296 с.

Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 638 с.

Криворучко А. С. Теоретичні основи управління витратами на персонал / А. С. Криворучко // Управління розвитком. – 2011. – № 3 (78). – С. 86–88.

Наказ Міністерства статистики України про затвердження інструкції по визначенню вартості робочої сили № 131 від 29.05.1997. Державний комітет статистики України [Електронне видання]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=z0258-97>.

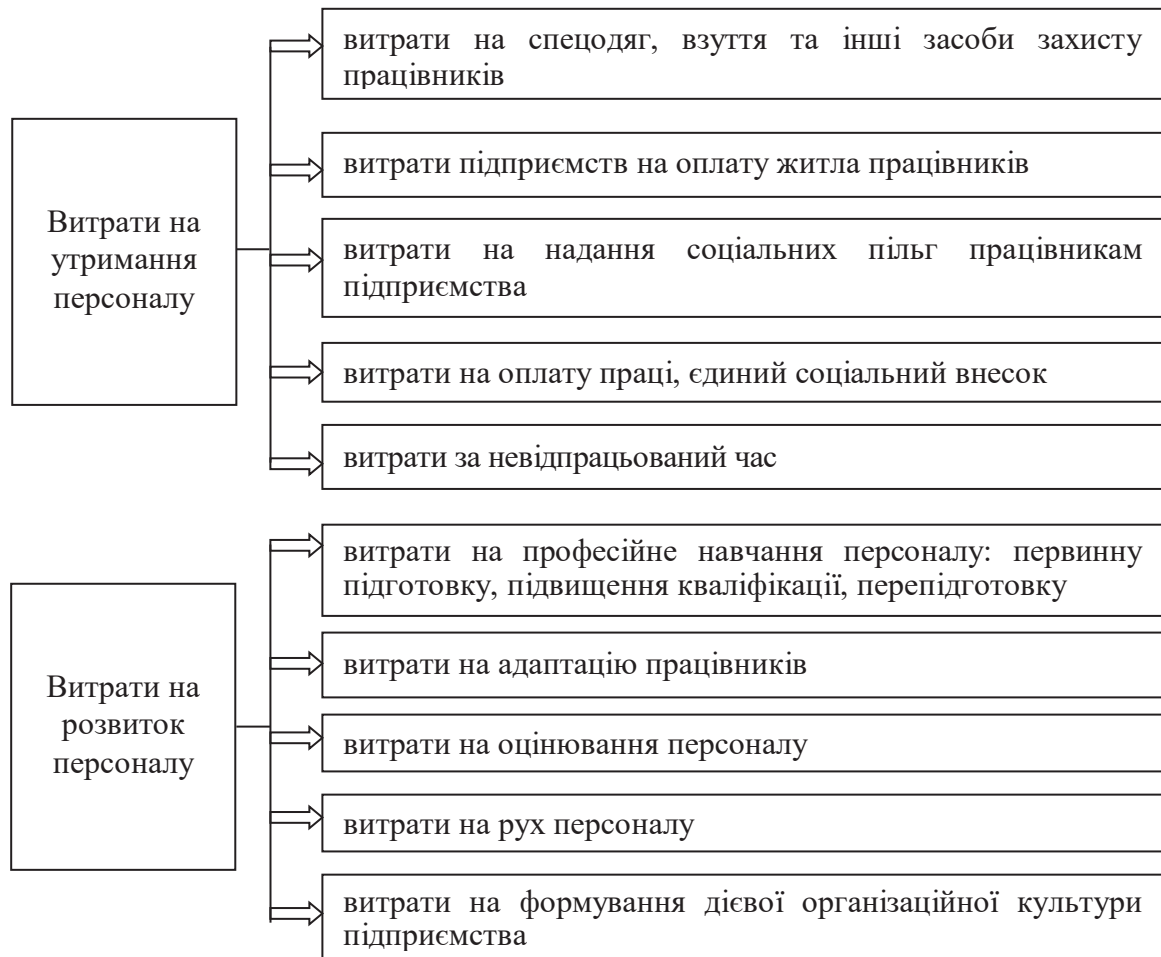


Рис. 1.3. Склад витрат на утримання і розвиток персоналу

Одним з найпоширеніших способів швидкого зниження витрат на персонал є адміністративне скорочення його чисельності. Незважаючи на додаткові витрати, пов'язані з компенсаційними виплатами при скороченні, цей спосіб дає швидкий і помітний ефект економії фонду оплати праці (ФОП). Разом з тим адміністративному методу властиві серйозні недоліки:

- при визначенні кандидатур на звільнення критерієм вибору зазвичай виступає не реальна користь для підприємства (оцінена за допомогою об'єктивних методик), а такі фактори, як соціальна захищеність, стаж роботи, вік і т. д.;

- масові звільнення (і чутки про них) впливають на мотивацію та лояльність співробітників, внаслідок чого знижується загальна продуктивність праці на підприємстві;

- якщо вибір кандидатур для звільнення не був досить продуманий і зважений, підприємство може втратити ключові компетенції (наприклад, масове звільнення співробітників, які працювали з клієнтами, підвищує ризик

втрати значної частки ринку); також можуть початися збої в робочих процесах.

До факторів виникнення понадпланових витрат на персонал можна віднести такі:

- невідповідність компетентностей персоналу вимогам виробничої програми;
- виробничі втрати робочого часу;
- невиробничі втрати робочого часу, до основних причин яких відносять тарифну відпустку, тимчасову непрацездатність, відсутність за домовленістю сторін, робота не за основним місцем роботи, втрати з провини працівника (запізнення, відсутність на робочому місці з провини працівника), навчальні відпустки та відсутність у зв'язку з навчанням, пільговий час відсутності, компенсація соціально значущих дій (додаткові дні відпочинку донорам);
- неоптимальну систему оплати праці та матеріального стимулювання, першочерговими причинами чого можуть виступати такі аспекти: система давно не переглядалась у комплексі, при цьому приймалися несистемні рішення про введення/ліквідацію окремих видів виплат; діють неактуальні або дублюючі один одного види доплат; розмір регульованої частини ФОП (мотивуючі виплати) є незначними у порівнянні з постійними виплатами та практично завжди виплачується повністю; розмір ФОП підприємства постійно збільшується, хоча продуктивність праці не зростає; включає виплати, що не служать інтересам підприємства або явно їм суперечать (наприклад, премія за кількість виконаних ремонтів, надбавки за знання іноземної мови при відсутності необхідності її застосування в роботі тощо);
- витрати, що пов'язані з трудовими суперечками, конфліктами.

Незважаючи на існування значної кількості наукової, навчальної та нормативно-правової літератури з питань віднесення витрат на персонал, аспекти, пов'язані з його утриманням і розвитком, залишаються відкритими для досліджень особливо на прикладі функціонування машинобудівних підприємств України. Підсумовуючи проведені теоретичні дослідження, слід визначити переваги як з управлінської, так і з бухгалтерської точки зору: по-перше, розмежування дефініцій термінів «затрати» і «витрати»; по-друге, прив'язка управління витратами на утримання і розвиток персоналу до стратегічних цілей підприємства, визначення їх складу і структури.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ І ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА УТРИМАННЯ І РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

2.1. Визначення особливостей управління витратами на утримання і розвиток персоналу (на прикладі машинобудівних підприємств)

Динамічно мінливі процеси в сучасному середовищі, що характеризуються необхідністю прискорення інноваційно-інвестиційного розвитку економіки країни, вимагають якісних перетворень і 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 ін¹¹¹. Це тільки підтверджує необхідність посилення уваги до розвитку персоналу, яке неможливо забезпечити без витрат на професійне навчання персоналу, його адаптацію та оцінювання, формування дієвої організаційної культури підприємства тощо. Враховуючи той факт, 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.

Витрати на утримання і 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 завдяки впровадженню нових технологій і техніки, що потребує від персоналу підприємства вдосконалення своїх знань, вмінь та навичок, призводить до збільшення витрат на розвиток персоналу. Це, у свою чергу, зумовлює 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

¹¹¹ Пономаренко В. С. Механізм управління підприємством: стратегічний аспект / В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Лучковский. – Х. : ХГЭУ, 2002. – 252 с.

особливості, а саме¹¹²:

- динамізм – витрати мають циклічний характер, вони постійно знаходяться в русі;
- складність аналізу і 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. Враховуючи перераховані вище особливості, визначимо основні принципи управління витратами на утримання і розвиток персоналу підприємства в сучасних умовах.

Розуміючи під принципами встановлені, загальноприйняті, поширені правила господарських дій і властивостей економічних процесів¹¹³, проаналізуємо існуючі специфічні принципи управління витратами та визначимо їх зв'язок із загальними принципами (табл. 2.1).

Аналізуючи загальні принципи, слід зазначити, що більшість специфічних принципів управління витратами дублюється авторами. Важливими принципами управління витратами, на нашу думку, є також економічність і комплексність.

Узагальнення принципів управління витратами, сформульованих різними вченими¹¹⁴, дозволило визначити основні принципи управління витратами на утримання і розвиток персоналу в сучасних умовах:

¹¹² Гончарова Э. А. Управление затратами и результатами деятельности предприятия : учеб. пособ. / Э. А. Гончарова. – СПб. : СПбГУЭФ, 2012. – С. 82. (С. 64).

Давидович І. Є. Управління витратами : навч. посіб. / І. Є. Давидович. – К. : Центр навч. літ., 2008. – 320 с.

Козаченко Г. В. Управління затратами підприємства : Монографія / Г. В. Козаченко, Ю. С. Погорелов, Л. Ю. Хлап'юнов, Г. А. Макухіна. – К. : Лібра, 2007. – 320 с. (С. 21).

Лукьянченко Н. Д. Инвестиционная поддержка качества персонала предприятия : Монография / Н. Д. Лукьянченко, Н. Е. Муромец ; Донецк. нац. ун-т; Донецк. ин-т автомоб. транспорта. – Донецк : Лебедь, 2003. – 177 с.

¹¹³ Економічна енциклопедія : у 3-х т / гол. ред. Б. Д. Гаврилишин. – К. : Академія, 2002. – Т. 3. – 952с. (С. 76)

¹¹⁴ Гончарова Э. А. Управление затратами и результатами деятельности предприятия : учеб. пособ. / Э. А. Гончарова. – СПб. : СПбГУЭФ, 2012. – С. 82.

Давидович І. Є. Управління витратами : навч. посіб. / І. Є. Давидович. – К. : Центр навч. літ., 2008. – 320 с.

Іванюта П. В., Лугівська О. П. Управління ресурсами і витратами : навч. посіб. / За ред. д.е.н., проф. Іванюти С. М. – К. : Центр навч. літ., 2009. – 320 с.

Козаченко Г. В. Управління затратами підприємства : Монографія / Г. В. Козаченко, Ю. С. Погорелов, Л. Ю. Хлап'юнов, Г. А. Макухіна. – К. : Лібра, 2007. – 320 с.

Серебряников Г. Г. Управление затратами на предприятии : учеб. пособ. / Г. Г. Серебряников. – Тамбов : Тамбов. гос. техн. ун-т, 2007. – С. 80.

Ясінська А. І. Системно-орієнтоване управління витратами машинобудівного підприємства / Спеціальність 08.00.04 - Економіка та управління підприємствами (машинобудування та приладобудування). – Львів, 2011.

Аналіз принципів управління витратами

Автор, джерело	Специфічні принципи	Загальні принципи
1	2	3
Гончарова Е. А. ¹¹⁵	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
	підвищення зацікавленості виробничих підрозділів підприємства у зниженні витрат	↔ принцип мотивованості
Давидович І.Є. ¹¹⁶	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 на всіх стадіях виробничого циклу виготовлення продукції та 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
	широке впровадження ефективних методів зниження витрат	↔ принцип мінімізації витрат

¹¹⁵ Гончарова Э. А. Управление затратами и результатами деятельности предприятия : учеб. пособ. / Э. А. Гончарова. – СПб. : СПбГУЭФ, 2012. – С. 82. (С. 65).

¹¹⁶ Давидович И. Е. Управление расходами : навч. посіб. / И. Е. Давидович. – К. : Центр навч. літ., 2008. – 320 с. (С. 22).

1	2	3
Ясінська А. І. ¹¹⁷	застосування системного підходу до управління витратами	↔ принцип системності
	взаємозв'язок окремих елементів підсистемі з завданнями системи в цілому	↔ принцип комплексності
	відповідність системи обліку завданням управління витратами	↔ принцип узгодженості
	аналіз і виявлення альтернативних шляхів досягнення мети	↔ принцип гнучкості
	повнота й аналітичність інформації щодо рівня витрат	↔ принцип систематизації
	застосування ефективних методів зниження витрат	↔ принцип мінімізації витрат
	стимулювання і мотивація працівників до зниження витрат	↔ принцип мотивованості
	оцінка і контроль результатів діяльності підрозділів	↔ принцип контрольованості
	забезпечення та реалізація останніх досягнень економіки, математики і практики для подальшого удосконалення	↔ принцип науковості

Узагальнено автором

- 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 в цілому;
- принцип економічності – здійснення найбільш ефективної та економічної 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 й оперативний контроль результатів управління витратами на утримання і розвиток персоналу;
- принцип мотивованості – стимулювання і мотивація персоналу до раціонального використання коштів.

Отже, дотримання викладеених вищ принципів на етапі управління є

¹¹⁷ Ясінська А. І. Системно-орієнтоване управління витратами машинобудівного підприємства / Спеціальність 08.00.04 - Економіка та управління підприємствами (машинобудування та приладобудування). – Львів, 2011. (С. 22).

необхідною умовою ефективного функціонування підприємства. Як зазначає Ю. Цал-Цалко¹¹⁸, представлені принципи є певними вимогами до системи управління витратами. Слід зазначити, що ці принципи є загальними напрямками формування організаційно-економічного механізму управління витратами на утримання і розвиток персоналу, який запропоновано у підрозд. 4.1. Принципи управління витратами взаємопов'язані з конкретними завданнями (рис. 2.1).

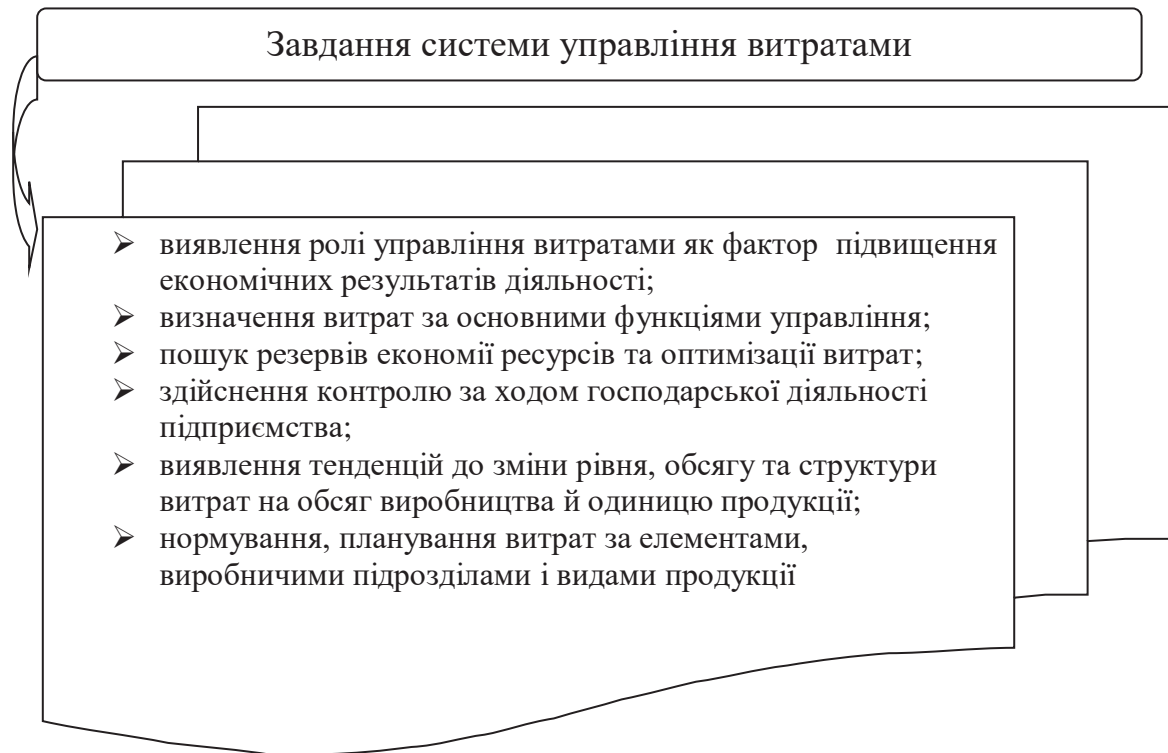


Рис. 2.1. Завдання системи управління витратами¹¹⁹

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.

Враховуючи той факт, що управління витратами на утримання і розвиток персоналу є складовою процесу управління витратами, детально проаналізуємо існуючі функції управління витратами (табл. 2.2).

¹¹⁸ Цал-Цалко Ю. С. Витрати підприємства : навч. посіб. / Ю. С. Цал-Цалко. – К. : ЦУЛ, 2002. – 656 с.

¹¹⁹ Давидович І. Є. Управління витратами : навч. посіб. / І. Є. Давидович. – К. : Центр навч. літ., 2008. – 320 с. (С. 19).

Узагальнення підходів до визначення функцій управління витратами

Гришко Н. В. 120	Давидович І.Є. 121	Іванюта П. В., Лугівська О. П. 122	Карпова Т. П. 123	Лебедева В. Г. 124	Плоха О. Б. 125	Серебrenников Г. Г. 126	Турило А. М. 127	Череп А. В. 128	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 (калькулювання) витрат	планування рівня витрат	планування витрат	Планування здійснюється з метою прийняття рішень про напрямки формування, розмір, джерела покриття та визначення можливостей оптимізації витрат
мотивація персоналу з метою пошуку шляхів зниження витрат	активізація та стимулювання	мотивація		активізація та стимулювання	мотивація (стимулювання)		формування системи мотивації	мотивація	Функція мотивації спрямована на зацікавлення працівників в оптимізації витрат та активізацію їх діяльності

¹²⁰ Гришко Н. В. Использование анализа стратегического позиционирования в управлении конкурентоспособными затратами промышленных предприятий / Н. В. Гришко // Экономика промышленности. – 2010. - № 4 (47). – С. 163–171.

¹²¹ Давидович І. С. Управление витратами : навч. посіб. / І. С. Давидович. – К. : Центр навч. літ., 2008. – 320 с. (С. 18).

¹²² Іванюта П. В., Лугівська О. П. Управление ресурсами і витратами : навч. посіб. / За ред. д.е.н., проф. Іванюти С. М. – К. : Центр навч. літ., 2009. – 320 с. (С. 63).

¹²³ Карпова Т. П. Управлениеский учет. – М. : Аудит – ЮНИТИ, 1998. – 350 с. (С. 55).

¹²⁴ Лебедев В. Г., Дроздова Т. Г., Кустарев В. П. Управление затратами на предприятии : учеб. для вузов. под ред. Г. Краюхина. – 5-е изд. СПб. : Питер, 2012. – 592 с. – (Серия «Стандарт третьего поколения»).

¹²⁵ Подольчак Л. Ю. Проблеми оцінювання та регулювання соціально-економічної ефективності систем менеджменту машинобудівних підприємств: Монографія / Л. Ю. Подольчак – Львів, : Львів. політехніка, 2011. – 340 с.

¹²⁶ Серебrenников Г. Г. Управление затратами на предприятии : учеб. пособ. / Г. Г. Серебrenников. – Тамбов : Тамбов. гос. техн. ун-т, 2007. – С. 80.

¹²⁷ Турило А. М. Управление витратами підприємства : навч. посіб. для вищих навч. закл. / А. М. Турило, Ю. В. Кравчук, А. А. Турило. – К. : Центр навч. літ., 2006. – 118 с.

¹²⁸ Череп А. В. Управление витратами суб'єктів господарювання : Монографія / А. В. Череп. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – Ч. I. – 368 с.

Продовження таблиці 2.2

1	організація інформаційної системи, що надає дані про витрати	2	організація координації та регулювання	3	організація координації, адаптація	4	регулювання	5	організація координації та регулювання	6	організація координації та регулювання	7	організація обліку витрат за об'єктами обліку і центрами відповідальності	8	організація обліку витрат	9	організація координації	10	У рамках функції організації встановлюється, хто, в які терміни, з використанням якої інформації, якими інструментами управляє витратами на персонал у структурі підприємства 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 вжити оперативних заходів для 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 витрат	контроль за рівнем витрат	контроль	контроль за рівнем витрат	контроль	контроль за рівнем витрат	контроль	контроль за рівнем витрат	контроль	контроль	контроль	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.

Аналіз табл. 2.2 дозволив зробити висновок, що більшість вчених-науковців зараховують до функцій управління витратами класичні функції управління – планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання. Але підприємству необхідно враховувати досягнення певної мети управління витратами, тому деякі автори¹²⁹, розглядаючи управління витратами з погляду теорії менеджменту, включають й елементи управлінських рішень (аналіз, облік, калькулювання, нормування витрат). Отже, 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 (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Процес управління витратами на утримання і розвиток персоналу підприємства

¹²⁹ Карпова Т. П. Управленческий учет. – М. : Аудит – ЮНИТИ, 1998. – 350 с.

Серебряников Г. Г. Управление затратами на предприятии : учеб. пособ. / Г. Г. Серебряников. – Тамбов : Тамбов. гос. техн. ун-т, 2007. – С. 80.

Турило А. М. Управління витратами підприємства : навч. посіб. для вищих навч. зал. / А. М. Турило, Ю. В. Кравчук, А. А. Турило. – К. : Центр навч. літ., 2006. – 118 с.

Слід акцентувати увагу на тому, що виконання функцій управління у повному обсязі за всіма елементами становить цикл взаємодії керуючої підсистеми (суб'єкт управління, який здійснює операції над об'єктом управління) з керованою підсистемою (об'єкт управління – витрати на утримання і розвиток персоналу, процес їх формування та раціоналізації).

Процес управління витратами на утримання і розвиток персоналу починається з визначення мети, яка полягає в раціоналізації витрат, тобто в забезпеченні випереджаючого зростання економічних результатів діяльності підприємства над збільшенням витрат на утримання і розвиток персоналу.

Змістовна складова планування як функції управління реалізується через обґрунтоване визначення головних напрямків і пропорцій розвитку виробництва з урахуванням матеріальних джерел його забезпечення й попиту ринку¹³⁰. На думку Р. Акоффа¹³¹, планування – це процес практичного втілення стратегії, який полягає у прийнятті конкретних рішень, що дозволяють забезпечити ефективне функціонування і розвиток організації в майбутньому, зменшити їх невизначеність. Дійсно, у процесі планування здійснюється: розрахунок вартості ресурсів, необхідних для кожного виду діяльності за переліком об'єктів і підприємництва в цілому; обчислення планової виробничої собівартості кожного виду продукції за структурними підрозділами і підприємства в цілому; визначення загальної величини витрат на плановий обсяг господарської діяльності підприємства¹³². Отже, метою планування витрат є економічно обґрунтоване визначення величини витрат, що необхідні у плановому періоді для діяльності підприємства, яка відповідає вимогам якості¹³³.

Сутність планування витрат на утримання і розвиток персоналу полягає в уточненні цілей розвитку персоналу підприємства на певний період, у

¹³⁰ Административная (классическая) школа менеджмента (А. Файоль, Л. Урвик, Д. Муни) // История менеджмента / под. ред. Д. В. Валового. – М., 1997. – 256 с.

¹³¹ Акофф Р. Акофф о менеджменте / Р. Акофф ; пер. с англ. Ю. Канского; под ред. Л. А. Волковой – СПб. : Питер, 2002. – 447 с.

¹³² Цал-Цалко Ю. С. Витрати підприємства : навч. посіб. / Ю. С. Цал-Цалко. – К. : ЦУЛ, 2002. – 656 с.

¹³³ Череп А. В. Управління витратами суб'єктів господарювання : Монографія / А. В. Череп. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – Ч. I. – 368 с. (С. 17)

визначенні пріоритетних завдань та інструментів їх досягнення, виявленні трудових і фінансових ресурсів, необхідних для вирішення поставлених завдань.

Слід акцентувати увагу на тому, що функція планування включає такі складові, як прогнозування та нормування, що дозволяє найбільш коректно спланувати майбутні витрати підприємства, враховуючи зовнішні та внутрішні фактори впливу. Саме формування системи управління витратами на утримання і розвиток персоналу під впливом чинників внутрішнього (на які підприємство може впливати з метою раціоналізації витрат на персонал) та зовнішнього середовища (на які підприємство практично не може чинити вплив) є її характерною особливістю.

Своєчасне врахування існуючих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що забезпечують сприятливі умови не тільки для результативного управління витратами, а й для нормального функціонування і розвитку підприємства, підвищить якість даного функціонального процесу.

Слід зазначити, що бюджетування тісно пов'язане з процесом планування на підприємстві, є інструментом деталізації перспективного планування. Розуміючи під бюджетом план створення і використання фінансових ресурсів для забезпечення ефективної діяльності підприємства¹³⁴, зазначимо, що бюджетування є певною технологією планування майбутніх операцій підприємства, обліку доходів і витрат, оформлення результатів у вигляді системи бюджетів. При цьому бюджетування охоплює розробку бюджетів, організацію їх здійснення та контроль за виконанням. Система бюджетування необхідна для прогнозування майбутніх витрат підприємства, передбачення можливих змін умов діяльності за допомогою випереджального планування та контролю. Запровадження бюджетного планування дозволить вирішити такі завдання¹³⁵:

¹³⁴ Миронова О. Підвищення ефективності виробництва / О. Миронова // Всеукраїнська бухгалтерська газета «Баланс». – 2009. – № 40 (869). – С. 17–20. (С. 17).

¹³⁵ Коркуна Д. Бюджетування системи фінансового планування підприємства / Д. Коркуна // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – Вип. 19. – С. 330–334. (С. 330)

створення ефективної системи фінансового менеджменту, підвищення її інвестиційної привабливості, оптимізація доходів і витрат як в цілому на підприємстві, так і за окремими його структурними підрозділами;

створення консолідованої звітності, оцінка показників діяльності – ліквідності, рентабельності та окремих її видів діяльності, підвищення ефективності управління підприємством в цілому.

Проте слід зауважити, що сучасна специфіка організації процесу організації бюджетного планування витрат на персонал в умовах функціонування українських підприємств має обмежену сферу застосування й здебільшого полягає у визначенні планового фонду оплати праці та укрупненого складу статей витрат на персонал, затвердженні річного плану підготовки і підвищення кваліфікації працівників підприємства¹³⁶. Тому розробка планових бюджетів на підприємстві стосовно персоналу дозволить визначити обсяг витрат, пов'язаних з утриманням і розвитком персоналу підприємства, забезпечити покриття цих витрат фінансовими ресурсами з різних джерел фінансування.

Організація як функція є найважливішим елементом ефективного управління витратами. В рамках реалізації даної функції встановлюється, хто, в які терміни, з використанням якої інформації, якими засобами управляє витратами на підприємстві¹³⁷. Важливим є також визначення центрів відповідальності та центрів виникнення витрат.

На думку В. Скоромника, функція організації процесу управління витратами полягає у здійсненні керуючих впливів з метою зниження витрат¹³⁸. Такий підхід має певний сенс у випадку позиціювання підприємством зазначеної мети у своїй діяльності, тобто максимізації прибутку тільки за рахунок зниження витрат. Згідно з авторським визначенням управління

¹³⁶ Захарова О. В. Управління інвестуванням у людський капітал : методологія, оцінка, планування : Монографія / О. В. Захарова. – Донецьк : ДВНЗ Дон НТУ, 2011. – 378 с. (С. 152).

¹³⁷ Гончарова Э. А. Управление затратами и результатами деятельности предприятия : учеб. пособ. / Э. А. Гончарова. – СПб. : СПбГУЭФ, 2012. – С. 82. (С. 67).

¹³⁸ Скоромник В. Организация системы управления издержками [Электронный ресурс] / В. Скоромник // Режим доступа : http://www.iteam.ru/publications/finances/section_30/article_1418.

витратами на утримання і розвиток персоналу, яке запропоноване у підрозд. 1.2 на основі морфологічного аналізу сутності категорії, метою є оптимізація витрат на утримання і розвиток персоналу, тобто пошук оптимальних пропорцій між витратами на персонал та віддачею у вигляді соціально-економічних показників. Враховуючи той факт, що організація є одним з найважливіших етапів ефективного управління витратами на утримання і розвиток персоналу, вважаємо позицію В. Скоромника дискусійною.

Важливим завданням даного функціонального процесу є також визначення відповідальності підрозділів у процесі управління витратами на утримання і розвиток персоналу, що встановлюється відповідно до посадових інструкцій. Вирішення проблеми дублювання функцій дозволить уникнути непродуктивних витрат на персонал.

Реалізація функцій управління персоналом потребує певних витрат, величина яких визначається методами й інструментами управління, що діють на підприємстві. З одного боку, способи реалізації функцій визначають зміст процесу управління персоналом, а з іншого – впливають на склад, величину та структуру витрат на персонал. Прийняття і реалізація економічно обґрунтованих рішень про напрямки формування, методи оцінки, величину й джерела фінансування витрат на персонал складають сутність управління даними витратами, є необхідною умовою досягнення мети управління персоналом.

Необхідно зазначити, що джерела фінансування для кожної групи витрат на утримання і розвиток персоналу, які визначено у підрозд. 1.2, мають бути структуровані. Так, витрати, пов'язані з оплатою праці та забезпеченням відбору персоналу, як і адміністративні витрати, мають бути забезпечені за рахунок собівартості продукції. 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 й можуть бути здійснені відносно оперативно.

Обсяги витрат, пов'язаних 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; на адміністративне керівництво – або окремий бюджет, який розробляється і затверджується на певний плановий період, або власне собівартість¹³⁹.

Слід акцентувати увагу на тому, що традиційний погляд на навчання як на певну статтю витрат призводить до неефективної організації навчання й 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 проект у підвищення ефективності підприємства.

Дієвий механізм управління витратами на утримання і розвиток персоналу, формування та реалізація якого є першочерговими завданнями 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.

Мотивація, яка обумовлює поведінку персоналу, є важливою складовою забезпечення не тільки результативного управління витратами на утримання і розвиток персоналу, але й ефективної діяльності підприємства. На думку П. Самофалова, мотивація припускає активізацію працівників і зацікавленість їх в ефективній роботі для використання цілей, визначених у планах. За допомогою морального і матеріального стимулювання менеджери постійно

¹³⁹ Ядранський Д. М., Мішковець Л. В. Трудовий потенціал в системі ринкових претворень : Монографія / Д. М. Ядранський, Л. В. Мішковець. – Д. : Моноліт, 2007. – 196 с. (С. 105).

впливають на фактори результативної та ефективної роботи працівників підприємства¹⁴⁰.

Необхідність безперервного вдосконалення виробництва та якості послуг, глобальна конкуренція змушують підприємства приділяти особливу увагу потребам клієнтів і поліпшенню їх обслуговування. Це вимагає повної самовіддачі, співпраці, а часто і перенавчання кадрів¹⁴¹. Тобто тільки добре підготовлений персонал, який володіє сучасними знаннями і досвідом, може створити висококласну продукцію та надати необхідні на сьогоднішній день послуги. У зв'язку з цим розвиток персоналу є необхідною передумовою для досягнення світового рівня виробництва і послуг, задоволення потреб клієнтів та успіху самого підприємства.

Враховуючи нестабільне становище більшості машинобудівних підприємств та неможливість інвестувати значні кошти у розвиток персоналу, на думку автора, важливим та необхідним інструментом мотивації як функції управління витратами на утримання і розвиток персоналу є заохочення працівників до самоосвіти. Завдяки стимулюванню саморозвитку працівник здобуває додаткову освіту за власні кошти та у вільний час. Тобто підприємство, не вкладаючи у цей процес інвестицій, шляхом побудови дієвого механізму просування кар'єрними сходами та гідною оплатою праці отримує змогу підвищувати якісні характеристики персоналу практично без використання додаткових інвестиційних ресурсів.

Зазначимо також, що висока плинність персоналу викликає додаткові приховані витрати підприємства, які пов'язані з навчанням нового співробітника, оплатою винагороди на час передачі справ, оплатою простою на час пошуку нового співробітника. У свою чергу, витрати на винагороду вимагають особливої уваги в управлінні, оскільки є не тільки основним інструментом мотивації персоналу, але й впливають на підвищення віддачі від інвестицій у персонал.

¹⁴⁰ Самофалов П. П. Управлінський облік як складова частина контролінгу // Формування ринкових відносин в Україні. – 2004. – № 12. – С. 49–53. (С. 50).

¹⁴¹ Шейл П. Руководство по развитию персонала. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 240 с. (С. 27).

Отже, мотиваційний аспект системи управління витратами на утримання і розвиток персоналу полягає в спонуканні працівників до дотримання ними встановлених планових норм витрат і пошуків шляхів їх раціоналізації.

Функція контролю в системі управління витратами забезпечує зворотний зв'язок для порівняння запланованих і фактичних витрат. Ефективність контролю пов'язана з коригуючими управлінськими діями, які спрямовані на приведення фактичних витрат у відповідність до запланованих або уточнення планів, якщо вони не можуть бути виконані через умови, що об'єктивно змінилися¹⁴². Внутрішній контроль витрат на утримання персоналу займає в системі контролю важливе місце, оскільки безпосередньо пов'язаний з виробничою діяльністю суб'єкта господарювання. Особливістю контролю оплати праці є необхідність з'ясування причин низького рівня і високих розривів у заробітній платі виробничого персоналу, незадовільної організації оплати праці і стимулювання праці на підприємствах, низької частки гарантованої частини заробітку загалом її розміру, порушення термінів виплати і наявності тіньової виплати заробітної плати тощо¹⁴³.

Слід 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 галузі управління персоналом, виявити резерви зниження витрат тощо.

Аналіз витрат на підприємстві доцільно проводити за такими основними напрямками¹⁴⁴:

1) оцінка динаміки витрат, яка дозволяє відслідковувати зміни окремих

¹⁴² Гончарова Э. А. Управление затратами и результатами деятельности предприятия : учеб. пособ. / Э. А. Гончарова. – СПб. : СПбГУЭФ, 2012. – С. 82. (С. 68).

¹⁴³ Криворучко А. С. Обґрунтування показників аналізу витрат на персонал / А. С. Криворучко // Управління розвитком. – 2012. – № 8 (105). – С. 119–120.

¹⁴⁴ Крушельницька О. В. Удосконалення системи управління витратами на підприємствах [Електроний ресурс] / О. В. Крушельницька // Вісник науки. – 2010. – № 1 (51). – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/portal/Natural/Vzhdtu>. (С. 7).

статтею витрат, запобігти неконтрольованому зростанню витрат;

2) оцінка структури витрат, яка дозволяє сконцентруватися на основних статтях витрат, що займають велику частку у витратах підприємства;

3) порівняння фактичного рівня витрат з запланованим, що дає можливість коригувати запланований фінансовий результат в залежності від рівня витрат підприємства.

Доповнює контроль також облік витрат як елемент, необхідний для підготовки інформації з метою прийняття доцільних управлінських рішень. Так, облік, що входить до системи управління витратами на персонал, дозволяє контролювати витрати, а також приймати зважені управлінські рішення про їх доцільність¹⁴⁵.

Слід зазначити, 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 раціоналізації витрат на утримання і розвиток персоналу. У зв'язку з цим створення єдиної системи обліку витрат на утримання і розвиток персоналу особливо важливо, оскільки її функції не обмежуються тільки урахуванням витрат, що регламентовані в нормативних документах. Так, А. Криворучко¹⁴⁶ запропоновано внутрішню статистичну форму обліку витрат на персонал, яка на думку автора, полегшує процес регулювання рівня витрат на персонал та дозволяє отримати аналітичні звіти не тільки у розрізі кількісних показників, але й вартісних.

Головна мета обліку в сучасних умовах – це досягнення такої міри його оперативності та детальності, які дозволяють б виявляти причини динаміки витрат, зміни фінансового стану і без запізнення приймати рішення щодо раціоналізації витрат підприємства.

До основних завдань обліку витрат на розвиток персоналу підприємства

¹⁴⁵ Криворучко А. С. Теоретичні основи управління витратами на персонал / А. С. Криворучко // Управління розвитком. – 2011. – № 3 (78). – С. 86–88.

¹⁴⁶ Криворучко А. С. Обґрунтування показників аналізу витрат на персонал / А. С. Криворучко // Управління розвитком. – 2012. – № 8 (105). – С. 119–120.

В. М. Колосок та А. В. Алістаєва відносять¹⁴⁷:

- забезпечення адміністрації підприємства інформацією для прийняття управлінських рішень стосовно ступеня розвитку персоналу й оцінки його економічних наслідків;

- удосконалення методів планування та прогнозування витрат на розвиток персоналу;

- спостереження і контроль за фактичним рівнем витрат відповідно до їх нормативних і планових розмірів з метою виявлення відхилень та формування економічної стратегії на майбутні (перспективні) періоди;

- виявлення й оцінка економічних результатів виробничої діяльності структурних підрозділів за рахунок підвищення ефективності заходів для розвитку персоналу підприємства.

На думку І. Є. Давидовича¹⁴⁸, до головних завдань системи контролю витрат відносяться:

- систематичне дослідження динаміки витрат і факторів, які на неї впливають;

- виявлення відхилень фактичних показників витрат від запланованих чи нормативних;

- аналіз виявлених відхилень;

- обґрунтування необхідності здійснення коригуючих заходів під час виконання планових завдань;

- участь у розробленні коригуючих заходів та плануванні витрат.

Координація як функція управління витратами на утримання і розвиток персоналу в системі управління витратами та системі управління персоналом підприємства є сполучною ланкою в комплексній та системній реалізації вищевказаних функцій. Дана функція передбачає внесення своєчасних змін в галузі управління витратами на утримання і розвиток з подальшим коригуванням плану реалізації функцій з метою виключення проблем у

¹⁴⁷ Колосок В. М. Спрямування витрат на розвиток персоналу промислового підприємства та їх класифікація // В. М. Колосок, А. В. Алістаєва // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2009. – № 28. – С. 243–248. (С. 244).

¹⁴⁸ Давидович І. Є. Управління витратами : навч. посіб. / І. Є. Давидович. – К. : Центр навч. літ., 2008. – 320 с. (С. 230).

досягненні запланованого результату управління витратами на утримання і розвиток персоналу підприємства.

За визначенням, поданим у тлумачному словнику, координувати – означає узгоджувати, встановлювати доцільні співвідношення між будь-якими діями та явищами¹⁴⁹. У монографії Д. М. Ядранського та Л. В. Мішковець зазначається, що координація є однією з найважливіших задач і одночасно функцій, які мають виконуватися в процесі управління¹⁵⁰. На думку Й. Завадського, координація забезпечує баланс у діяльності окремих ланок керованої системи, підпорядковує основній меті різні, іноді суперечливі, інтереси, забезпечує зв'язок між центрами витрат і відповідальності, які виконують різні операції однією функцією¹⁵¹. Отже, координація – це визначення необхідних джерел застосування кожної з управлінських функцій та вибір методів управлінських дій.

Корегуючий вплив на процес формування витрат передбачає три основні цілі, що мають постійно знаходитись у полі зору особи, яка відповідає за управління витратами, а саме:

- підтримку відповідності між фактичними витратами ресурсів та їх нормативно-плановими витратами;
- досягнення економії за рахунок зниження витрат ресурсів у порівнянні з нормативними витратами без зниження корисного ефекту витрат;
- приведення обсягу і графіка витрачання ресурсів у відповідність до зміни виробничих і фінансових можливостей підприємства.

Усі витрати підприємства на персонал регулюються за допомогою таких заходів¹⁵²:

- регулювання чисельності персоналу: обмеження кількості працюючих;

¹⁴⁹ Ожегов С. И., Шведов Н. Ю. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведов / Рос. акад. наук., ин. рус. яз. им. В. В. Виноградова. – 4-е изд., доп. – М. : Азбуковник, 1999. – 944 с.

¹⁵⁰ Ядранський Д. М., Мішковець Л. В. Трудовий потенціал в системі ринкових претворень : Монографія / Д. М. Ядранський, Л. В. Мішковець. – Д. : Моноліт, 2007. – 196 с. (С. 62)

¹⁵¹ Завадський Й. С. Менеджмент : – 2-е вид. – К. : УФІМБ, 1998. – Т. 1. – 542 с. (С. 67).

¹⁵² Кибанов А. Я. Управление персоналом организацией : учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 638 с. (С. 597).

припинення прийому на роботу; активне скорочення персоналу;

- регулювання грошових виплат: заморожування виплат понад встановленні тарифи; перерахунок підвищення тарифів на позатарифні виплати; коригування внутрішніх фондів соціального забезпечення;

- аналіз загальних витрат і шляхів їх зниження;

- підвищення ефективності та порівняння результатів і витрат: однакові результати з меншою кількістю персоналу; кращі результати з тією ж кількістю персоналу.

Своєчасна координація і регулювання витрат дозволяють підприємству уникнути серйозного зриву у виконанні запланованого економічного результату діяльності¹⁵³. Координація і регулювання витрат забезпечують порівняння фактичних витрат із запланованими, припускають виявлення відхилень і прийняття оперативних заходів щодо їх ліквідації.

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 та внутрішніх чинників змінного характеру впливу. Особливість їх 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 у себе і зниження, і

¹⁵³ Гончарова Э. А. Управление затратами и результатами деятельности предприятия : учеб. пособ. / Э. А. Гончарова. – СПб. : СПбГУЭФ, 2012. – С. 82. (С. 67).

збільшення, і перерозподіл¹⁵⁴. О. В. Захарова наголошує на тому, що оптимізація передбачає здійснення попередньої кількісної та якісної оцінки потреби підрозділів підприємства у розвитку персоналу з урахуванням можливих змін у номенклатурі й обсязі продукції, а також наявних та очікуваних ринкових зрушень¹⁵⁵.

Таким чином, фундаментальним базисом управління витратами на утримання і розвиток персоналу, на нашу думку, є визначення й обґрунтування принципів і функцій управління. Витрати на утримання і розвиток персоналу мають великий потенціал для раціоналізації, тому потребують ефективного управління, яке, в свою чергу, характеризується такими ознаками, як: цілеспрямованість (раціоналізація рівня витрат на персонал та забезпечення максимального доходу); складність (наявність значної кількості функціональних процесів та елементів); гнучкість (пристосування до змін впливу чинників внутрішнього і зовнішнього середовища); керованість (можливість змін у функціональному розрізі залежно 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.

2.2. Визначення тенденцій формування політики витрат на утримання і розвиток персоналу (на прикладі машинобудівних підприємств Кіровоградської області)

Сучасний розвиток економіки є складним процесом, що базується не стільки на визначенні результатів, скільки на взаємодії правових, соціальних, економічних, психологічних та інформаційних складових, що забезпечують певний рівень досягнення останніх. Базовою формою виявлення системи

¹⁵⁴ Костицын Н. Оптимизация издержек на корпоративное обучение / Н. Костицын // Управление персоналом. – 2005. – № 5. – С. 13–19. (С. 14).

¹⁵⁵ Захарова О. В. Управління інвестуванням у людський капітал : методологія, оцінка, планування : Монографія / О. В. Захарова. – Донецьк : ДВНЗ Дон НТУ, 2011. – 378 с. (С. 29).

взаємодії зазначених складових є показник. Тому для отримання достовірних, точних та своєчасних даних, що адекватно відображають реальний стан речей і дозволяють проводити порівняльну оцінку різнопланової кількісно-якісної інформації, необхідно в першу чергу визначити загальну схему їх узгодженості.

На думку автора, узгодженість слід розглядати як взаємодію її зовнішньої та внутрішньої складових. Зовнішня узгодженість проявляється перш за все в розробці показників за видами економічної діяльності, внутрішня – у виборі єдиної бази порівняння.

Виходячи з того, що починаючи з 2003 р. розробка показників в Україні здійснюється за видами економічної діяльності, прийmemo за базу порівняння цей рік. Це дасть змогу здійснити найбільш адекватну реальній ситуації порівняльну оцінку.

Основним макроекономічним показником розвитку країни є валовий внутрішній продукт (ВВП). За період з 2003 по 2012 рр. ВВП у фактичних цінах по Україні збільшився у 5,83 рази, тоді як у розрахунку на одну особу темпи зростання ВВП склали 6,16 рази (табл. 2.3). При скороченні чисельності населення України за досліджуваний період з 48457,1 до 45778,5 тис. осіб (на 5,53%) та майже незмінній чисельності зайнятого населенні працездатного віку (скорочення на 0,0003%) можна допустити, що обсяг ВВП отримано не завдяки збільшенню чисельності робітників працездатного віку, а через зростання цін, структурних зрушень за секторами економіки.

Найбільш точну інформацію щодо стану чи розвитку дають відносні та середні показники. Аналіз основних макроекономічних показників дає змогу стверджувати, що за весь період дослідження при зростанні ВВП в розрахунку на одну особу та середньомісячної заробітної плати в розрахунку на одного штатного працівника середня чисельність економічно активного населення працездатного віку має неоднозначну тенденцію до зниження.

Динаміка макроекономічних показників по Україні *

Рік	Валовий внутрішній продукт у фактичних цінах в розрахунку на одну особу, млн грн	Економічно активне населення працездатного віку в середньому, тис. осіб	Середньомісячна заробітна плата в розрахунку на одного штатного працівника, грн	Індекс промислової продукції, % до попереднього року	Індекс споживчих цін на товари та послуги, % до попереднього року	Переробна промисловість, всього, млн грн	Переробна промисловість, у тому числі оплата праці найманих працівників, млн грн
2003	4685	20669,5	376	100,0	100,0	40386	23461
2004	5591	20618,1	462	124,3	105,2	49702	30414
2005	7273	20582,5	590	133,8	109,0	64124	41507
2006	9372	20481,7	806	110,5	113,5	86863	53891
2007	11630	20545,9	1041	111,6	109,1	109416	62673
2008	15496	20606,2	1351	109,7	112,8	143428	80946
2009	20495	20675,7	1806	104,2	125,2	164735	96439
2010	19832	20321,6	1906	78,3	115,9	141878	81504
2011	23600	20220,7	2239	113,3	109,4	158483	97401
2012	28874	20247,9	2633	111,0	108,0	171637	105453

* В процесі аналізу використані данні до початку військового конфлікту на сході України.

Швидкість зміни ВВП в розрахунку на одну особу випереджає швидкість зміни чисельності економічно активного населення працездатного віку у 2012 р. в 5,26 рази в порівнянні з 2004 р., що підтверджує домінуючий вплив зміни ціни на створений продукт.

Порівняння швидкості зміни середньомісячної заробітної плати в розрахунку на одного штатного працівника й чисельність економічно активного населення працездатного віку свідчить про однозначне випередження середньомісячної заробітної плати в порівнянні зі швидкістю зміни чисельності економічно активного населення працездатного віку. Так, якщо у 2004 р. це співвідношення склало 1,06 рази, то у 2012 р. – 1,14 рази, причому найбільша швидкість випередження була зафіксована у 2010 р., коли цей показник склав 1,4 рази. Тобто при зниженні чисельності економічно активного населення

рівень середньої заробітної плати працівників зростає.

Розглядаючи показники валового внутрішнього продукту в розрахунку на одну особу й середньої заробітної плати як показники, що взаємозв'язані між собою при визначенні ефективності праці робітників, слід зазначити, що за досліджуваний період має місце однозначне випередження швидкості зміни середньомісячної заробітної плати в розрахунку на одного штатного працівника в порівнянні зі швидкістю зміни ВВП в розрахунку на одну особу. Тобто слід вказати на завищення рівня оплати праці робітників відповідно до зростання її ефективності.

Виходячи із зазначеного вище припущення, щодо впливу структурних зрушень в економіці на обсяг ВВП здійснимо порівняльну оцінку між зазначеним показником та індексом промислової продукції, який виокремлює вплив цін на вироблену продукцію.

Швидкість зміни ВВП у порівнянні зі швидкістю зміни індексу промислової продукції має неоднозначну тенденцію до збільшення. За період з 2003 по 2005 рр. швидкість зміни індексу промислової продукції перевищувала швидкість зміни ВВП у 1,05–1,09 рази відповідно, що може свідчити про певний внесок промисловості у створення ВВП.

Починаючи з 2006 р. має місце зворотна тенденція – швидкість зміни ВВП однозначно випереджає за визначений період швидкість зміни індексу промислової продукції у 1,06–2,53 рази відповідно, що говорить про зменшення внеску промисловості у складі ВВП та підтверджує вплив цін на обсяги створення останнього. Порівняльна оцінка індексу промислової продукції та індексу споживчих цін на товари і послуги дає змогу визначити, наскільки швидкість зміни випуску продукції відстає чи випереджає споживчі ціни для населення. За період з 2003 по 2009 рр. мало місце однозначне випередження індексу промислової продукції в порівнянні з індексом споживчих цін у 1,084–1,072 рази відповідно. Найбільше випередження спостерігалось у 2007–2008 рр., коли зазначені показники досягали значень 1,32–1,29 рази. З 2010 по 2012 рр. індекс споживчих цін однозначно

випереджав індекс промисловості відповідно у 1,38–1,3 рази. Проведені розрахунки підтверджують припущення щодо структурної перебудови економіки країни не на користь розвитку промисловості та незабезпеченні потреб споживачів у продукції вітчизняного виробництва.

Аналіз виробництва ВВП за видами економічної діяльності показав, що за досліджуваних період частка промисловості у ВВП скоротилась з 22,3 до 20,7%. Постійно змінювалось співвідношення між часткою добувної та переробної промисловості. Якщо у 2003 р. частка переробної промисловості складала 80,1%, то у 2012 р. – 70,9%.

Порівняльна оцінка швидкості зміни виробництва та розподілу валового внутрішнього продукту за видами економічної діяльності свідчить про те, що за період з 2003 по 2012 рр., частка валової доданої вартості в переробній промисловості має неоднозначну тенденцію до зниження з 17,9 до 14,6%, при найбільшій величині зниження у 2007 році – 20,1%. Якщо за період з 2003 по 2008 р. швидкість зміни валової доданої вартості в переробній промисловості випереджала швидкість зміни ВВП в діапазоні 1,039–1,112 рази, то з 2009 по 2012 рр. діапазон випередження швидкості зміни ВВП склав відповідно 1,03–1,37 рази, що підтверджує зниження внеску переробної промисловості у створення ВВП.

У структурі ВВП за категоріями доходу оплата праці найманих працівників за весь період дослідження варіює від 45,7 до 49,9%, тоді як у валовій доданій вартості переробної промисловості – від 56,4 до 61,5%. Швидкість зміни показника оплати праці найманих працівників переробної промисловості варіює за досліджуваний період у діапазоні від 1,23 рази у 2004 р. до 3,9 рази у 2012 р. Порівняння швидкості зміни валової доданої вартості переробної промисловості в порівнянні з оплатою праці найманих працівників свідчить про неоднозначність їх випередження за роками.

За 2003–2012 р. майже завжди швидкість зміни оплати праці найманих працівників випереджала швидкість зміни валової доданої вартості в переробній промисловості, в середньому – у 1,065 рази. Але у 2007–2008 рр. та

2010 р. мала місце зворотна ситуація: швидкість зміни валової доданої вартості за ці періоди мали випереджаючі значення – відповідно у 1,014, 1,029 та 1,018 рази, що підтверджує гіпотезу про підвищення рівня ефективності праці робітників у порівнянні з її оплатою.

Для оцінки ефективності роботи суб'єктів господарювання все більше уваги приділяється не випущеній, а реалізованій продукції. За період дослідження по Україні швидкість зміни реалізованої продукції переробної промисловості майже завжди (окрім 2007–2008 рр.) була вища, ніж випущеної. Це дозволило стверджувати, що продукція вітчизняного виробництва користується попитом у споживачів.

Але, за досліджений період частка обсягу реалізованої продукції в переробній промисловості скоротилась з 67,7% у 2003 р. до 51,3% у 2012 р., тоді як частка зазначеного показника в машинобудуванні майже не змінилась і склала відповідно 15,8 та 15,7%. Тобто якщо обсяг реалізованої продукції в промисловості України на $\frac{2}{3}$ забезпечується відповідним показником переробної промисловості, вартість реалізованої продукції машинобудування в переробній промисловості складає менше 20%.

На думку автора порівняння попиту і пропозиції на продукцію слід здійснювати за умови співставлення показників обсягу реалізованої продукції та індексу промислової продукції (табл. 2.4). За весь період дослідження швидкість зміни індексу промислової продукції в переробній промисловості однозначно була більшою в порівнянні з відповідним показником по промисловості взагалі. Це випередження має неоднозначний рівень зміни з 1,015 до 1,115 рази. Порівняння ситуації в переробній промисловості та машинобудуванні не відрізняється зазначеною вище стабільністю. Так, швидкість зміни індексів промислової продукції в машинобудуванні мала значні показники у 2004–2005 рр. та у 2008–2009 рр. при скороченні показника випередження в середньому з 1,18 до 1,09 рази відповідно по періодах.

**Порівняльна оцінка попиту та пропозиції
на продукцію промисловості по Україні ***

Рік	Промисловість		Переробна промисловість		Машинобудування	
	Індекс промислової продукції, % до попереднього року	Обсяг реалізованої промислової продукції, млн грн	Індекс промислової продукції, % до попереднього року	Обсяг реалізованої промислової продукції, млн грн	Індекс промислової продукції, % до попереднього року	Обсяг реалізованої промислової продукції, млн грн
2003	100,0	229634,4	100,0	155439,9	100,0	24492,2
2004	124,3	289117,3	129,0	207906,3	148,2	35133,1
2005	133,8	400757,1	138,1	306267,9	145,9	53569,3
2006	110,5	468562,6	112,6	355079,9	82,1	59668,1
2007	111,6	551729,0	113,4	405466,3	101,0	68730,6
2008	109,7	717076,7	109,5	530162,7	163,3	98339,9
2009	104,2	917035,5	104,9	668466,4	90,1	121780,4
2010	78,3	806550,6	71,3	559266,5	44,8	85833,0
2011	113,3	1065108,2	121,1	730544,1	154,3	116348,5
2012	111,0	1494899,7	109,7	766560,9	113,4	120110,1

* В процесі аналізу використані данні до початку військового конфлікту на сході України.

За інші роки швидкість зміни індексів промислової продукції в переробній промисловості була більшою в порівнянні з машинобудуванням при варіаціях зміни показника з 1,13 до 1,57 рази. Порівняльна оцінка швидкості зміни обсягу реалізованої промислової продукції дала змогу визначити однозначне випередження показника в переробній промисловості у порівнянні з промисловістю взагалі за період з 2003 по 2011 рр. в діапазоні від 1,06 до 1,013 рази. Лише у 2012 р. як з урахуванням, так і без урахування зміни підприємствами основного виду економічної діяльності спостерігалась зворотна тенденція, коли показник випередження обсягу реалізованої промислової продукції (робіт, послуг) по Україні взагалі в порівнянні з переробною промисловістю склав 1,32 рази з урахуванням та 1,02 рази – без

урахування зазначених вище змін.

Подібне випередження спостерігається і при проведенні порівняльної оцінки обсягу реалізованої промислової продукції переробної промисловості та машинобудування. Майже за весь період, окрім 2010 та 2012 рр., швидкість зміни обсягу реалізованої промислової продукції в машинобудуванні випереджає відповідний показник у переробній промисловості в діапазоні 1,07–1,15 рази, що, в свою чергу, перевищує швидкість зміни показника в переробній промисловості у порівнянні з промисловістю взагалі. Але у 2010 р. швидкість зміни обсягу реалізованої продукції перевищувала швидкість зміни цього показника у машинобудуванні у 1,028 рази, тоді як у 2012 р. таке випередження склало 1,006 рази.

Таким чином, при зниженні швидкості попиту на продукцію переробної промисловості в останні роки, попит на продукцію машинобудування є вищим, ніж по промисловості взагалі та переробній промисловості зокрема і має постійну тенденцію до зростання.

Але швидкість зміни виробництва продукції в порівнянні з реалізацією відстає як по промисловості взагалі, так й по переробній промисловості та машинобудуванню. Якщо у 2004 р. швидкість зміни реалізації продукції випереджала виробництво у промисловості в 1,01 рази, в переробній промисловості – у 1,04 рази, а в машинобудуванні, навпаки, виробництво випереджало реалізацію в 1,03 рази (тільки в цьому році за весь період дослідження), то в 2012 р. спостерігалась однозначність у швидкості випередження реалізованої продукції в 2,8, 2,0 та в 2,4 рази відповідно.

Аналіз динаміки виробництва та розподілу валового внутрішнього продукту за видами економічної діяльності дав змогу визначити неоднозначну за роками зміну питомої ваги оплати праці найманих працівників. (табл. 2.5).

Динаміка показника ефективності праці та її оплати в Україні *

Рік	Промисловість		Переробна промисловість		Машинобудування	
	Середньо-місячна заробітна плата, грн	Продуктивність праці, млн грн	Середньо-місячна заробітна плата, грн	Продуктивність праці, млн грн	Середньо-місячна заробітна плата, грн	Продуктивність праці, млн грн
2003	485	64179,5	441	62176,0	383	28249,4
2004	591	84636,2	553	88245,5	491	43374,2
2005	743	117593,0	701	130271,3	633	67552,7
2006	967	137167,0	905	149822,7	811	77190,3
2007	1212	154107,4	1137	174094,6	1050	92879,2
2008	1554	218155,4	1456	233757,8	1389	139291,6
2009	2017	287652,3	1849	304957,3	1789	177264,0
2010	2117	282900,9	1856	296535,8	1709	148243,5
2011	2580	374774,2	2281	387762,3	2262	201295,0
2012	3120	435869,9	2759	409587,9	2745	214529,6

* В процесі аналізу використані данні до початку військового конфлікту на сході України.

З метою визначення схожих тенденцій у промисловості за зазначеним показником проведемо порівняльний аналіз. Швидкість зміни середньомісячної заробітної плати в переробній промисловості має стійку тенденцію до випередження в порівнянні з промисловістю взагалі при неоднозначності зниження цього показника до 2009 р. З 2010 по 2012 рр. середньомісячна заробітна плата в промисловості випереджає відповідний показник у переробній промисловості в середньому за зазначений період в 1,035 рази. Тоді як в машинобудуванні має місце стійка тенденція до випередження швидкості зміни середньомісячної заробітної плати в порівнянні з переробною промисловістю. Крім того, слід зазначити, що діапазон випередження за зазначені роки має стійку тенденцію до зростання за винятком 2010 р., коли цей показник склав 1,06 рази при діапазоні зміни 1,022–1,146 рази.

Як в промисловості, так і в переробній промисловості та

машинобудуванні має місце стабільна тенденція до зниження середньооблікової кількості найманих працівників. Але якщо для промисловості взагалі та переробної промисловості зокрема швидкість зниження майже однакова, то для машинобудування цей показник є більш суттєвим. Так, темпи зниження середньооблікової кількості найманих працівників у промисловості менше, ніж у переробній промисловості. Діапазон зміни становить 1,014–1,053 рази за період, що досліджується, тоді як в машинобудуванні в порівнянні з переробною промисловістю спостерігається більша швидкість зниження зазначеного показника – з 1,009 рази у 2004 р. та 1,13 рази у 2012 р. враховуючи той факт, що взаємозв'язок ефективності внеску робітника у створений продукт визначається показником продуктивності праці, розрахуємо цей показник, виходячи з обсягу реалізованої продукції, що, на думку автора, дозволить більш точно визначити показник ефективності, зважаючи на потреби споживачів у даному виді продукції.

Аналіз табл. 2.5 показав, що за досліджуваній період швидкість зміни продуктивності праці в промисловості є нижчою у порівнянні з переробною промисловістю та машинобудуванням. Найвища швидкість зміни продуктивності праці спостерігається в машинобудуванні, що пов'язано перш за все зі скороченням чисельності працюючих і зростанням цін на реалізовану продукцію (рис. 2.3).

Порівняльна оцінка швидкості зміни середньомісячної заробітної плати в промисловості в цілому, переробній промисловості та машинобудуванні з продуктивністю праці робітників за цими видами діяльності однозначно свідчить про випередження швидкості зміни останнього показника. Причому в машинобудуванні таке випередження є найвищим (1,207 рази) у порівнянні з промисловістю взагалі (1,098 рази) та переробною промисловістю (1,2 рази). На перший погляд це можна розглядати як позитивну тенденцію у розвитку зазначених видів економічної діяльності, але слід враховувати той факт, що швидкість збільшення вартісних показників майже пропорційна швидкості зниження середньооблікової кількості найманих працівників.

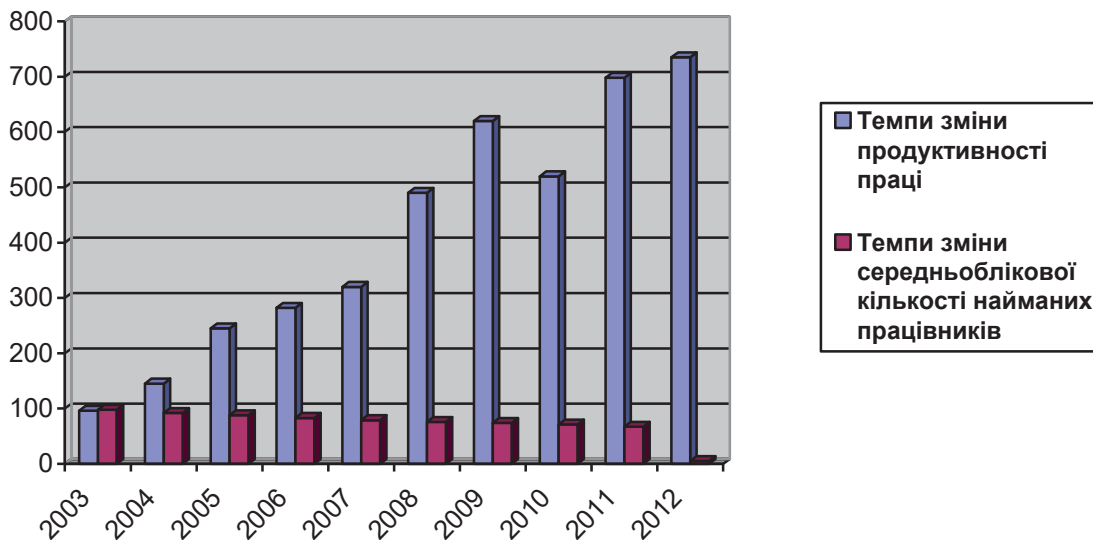


Рис. 2.3. Динаміка швидкості зміни продуктивності праці й середньооблікової кількості найманих працівників у машинобудуванні *

(* В процесі аналізу використані данні до початку військового конфлікту на сході України.)

Вирішення зазначеної проблеми знаходить місце в порівняльній оцінці потреби підприємств у працівниках за видами економічної діяльності. Протягом усього періоду дослідження спостерігається неоднозначне зниження потреби підприємств у працівниках як в промисловості в цілому, так і в переробній галузі – відповідно в 2,98 та 2,77 рази. Якщо за період з 2003 по 2008 рр. швидкість зміни потреби підприємств у працівниках переробної галузі перевищувала відповідний показник по промисловості у 2004, 2007–2008 рр. у 1,032 та 1,029 рази, то за 2005–2006 рр. мала місце зворотна ситуація, коли випереджаючою є швидкість зміни чисельності працівників у промисловості в 1,023 та 1,016 рази відповідно. Починаючи з 2009 р. цей показник має від’ємний результат у порівнянні з 2003 р. З 2010 р. швидкість зниження потреби підприємств у працівниках в промисловості взагалі випереджає відповідні показники у переробній промисловості при незначній тенденції до покращення цього показника у 2012 р.

Аналіз динаміки потреби підприємств у працівниках за професійними групами виявив, що за період з 2003 по 2012 рр. потреба підприємств у

працівниках по Україні знизилась у 2,09 рази.

Протягом всього періоду дослідження найбільшу питому вагу складала потреба підприємств у кваліфікованих робітниках з інструментом – від 36,1 до 21,9% та у робітниках з обслуговування, експлуатації та контролю за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин – від 22,5 до 13,3%. Крім того, потреба підприємств у кваліфікованих робітниках з інструментом скоротилась у 3,44 рази, а в робітниках з обслуговування, експлуатації та контролю за роботою технологічного устаткування – у 3,53 рази.

Причому, за період з 2003 по 2010 рр. спостерігалась однозначна тенденція до зниження зазначених професійних груп, а починаючи з 2011 р. має місце збільшення потреби в працівниках даних професійних груп при зменшенні загальної потреби в працівниках по країні. Це свідчить про гостру потребу в спеціалістах даних професійних груп, оскільки якщо в цілому по Україні потреба підприємств у працівниках у 2009 р. в порівнянні з 2008 р. скоротилась у 1,86 рази, то потреба у кваліфікованих робітниках з інструментом – в 2,43 рази, а в робітниках з обслуговування, експлуатації та контролю за роботою технологічного устаткування – у 2,2 рази, що є найвищими показниками серед усіх професійних груп.

Співвідношення попиту і пропозиції за професійними групами визначає показник навантаження не зайнятих трудовою діяльністю громадян на вільні робочі місця.

Якщо в 2003 р. по країні пропозиція робочої сили у 9 разів перевищувала попит на неї, то це співвідношення по кваліфікованих робітниках з інструментами склало 3 рази, а по робітниках з обслуговування, експлуатації та контролю за роботою технологічного устаткування – 7 разів. За досліджуваний період найбільший показник навантаження по країні у 10 разів мав місце у 2009 р., тоді як за вказаними професійними групами у 2010 р. – 7 разів та у 2011 р. – 14 разів відповідно. Така ситуація свідчить про те, що за умов наявності новітніх технологій та сучасного обладнання, але при відсутності кваліфікованих робітників неможливо досягти високих результатів у розвитку

як країни, так і регіону.

За період з 2003 по 2012 рр. питома вага валового регіонального продукту (ВРП) по Кіровоградській області у ВРП країни є незначною і варіює в межах від 1,39 до 1,62%. Порівняльна оцінка ВВП по країні та ВРП у Кіровоградській області дає змогу стверджувати, що швидкість зміни цих показників неоднозначна. ВВП у фактичних цінах по країні має більш швидку зміну в порівнянні з ВРП у Кіровоградській області протягом майже всього періоду дослідження у діапазоні від 1,008 рази до 1,126 рази. Лише за 2005–2006 р. мала місце зворотна тенденція, коли швидкість зміни ВРП випереджала швидкість зміни ВВП у 1,06 та 1,01 рази відповідно.

Інтенсивність роботи працівників відображує показник продуктивності праці як на макро-, так і на мезорівні. Швидкість зміни ВРП на одну особу в порівнянні зі швидкістю зміни ВВП на одну особу є випереджаючою за весь період дослідження, окрім 2008 р., коли мала місце зворотна тенденція, а показник випередження склав 1,05 рази. Це дає змогу стверджувати, що зазначені вище показники інтенсивності більш точно відображають існуюче становище й область нарощує обсяги виробництва більшими темпами, ніж країна в цілому.

Як зазначалось вище, індекс промислової продукції є показником, що відображує зміну кількості виробленої продукції при загальній характеристиці її вартості. Порівняльна оцінка індексів промислової продукції по промисловості України в цілому та за видами економічної діяльності зокрема дає змогу стверджувати, що найвищу швидкість змін мають індекси промислової продукції машинобудування, а майже однакову – індекси промислової продукції в цілому та індекси переробної промисловості при незначному випередженні швидкості зміни останнього.

Якщо у 2004 р. швидкість зміни індексу промислової продукції машинобудування у 1,17 рази випереджала індекс промислової продукції по Україні та у 1,15 рази – по переробній промисловості, то у 2008 р. відповідне випередження склало 1,61 та 1,53 рази. За 2009–2010 р. мало місце зниження індексів промислової продукції. Найбільше зниження мав індекс продукції

машинобудування і у 2010 р. він склав 55% по відношенню до 2009 р. Починаючи з 2011 р. має місце зростання зазначеного індексу. У 2012 р. швидкість зміни індексу промислової продукції машинобудування у 1,57 рази випереджала індекс промислової продукції по Україні та у 1,59 рази – по переробній промисловості.

Виходячи з наявності незначної частки ВРП по Кіровоградській області у створеному ВВП по країні в цілому, дослідимо зміну індексу промислової продукції як у переробній промисловості, так і в машинобудуванні (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка індексу промислової продукції, % до попереднього року *

Рік	Порівняння індексів промислової продукції промисловості		Порівняння індексів продукції переробної промисловості		Порівняння індексів промислової продукції машинобудування	
	по Україні	по області	по Україні	по області	по Україні	по області
2003	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
2004	116,0	124,3	118,0	129,0	136,0	148,2
2005	113,0	133,8	115,0	138,1	128,0	145,9
2006	103,0	110,5	103,0	112,6	107,0	82,1
2007	106,0	111,6	106,0	113,4	112,0	101,0
2008	108,0	109,7	110,0	109,5	119,0	163,3
2009	95,0	104,2	94,0	104,9	100,0	90,1
2010	78,0	78,3	74,0	71,3	55,0	44,8
2011	111,0	113,3	114,0	121,1	136,1	154,3
2012	107,6	111,0	107,2	109,7	117,2	113,4

* В процесі аналізу використані данні до початку військового конфлікту на сході України.

Порівняльна оцінка індексу промислової продукції за видами економічної діяльності в Україні в цілому та Кіровоградській області зокрема дає змогу стверджувати, що швидкість зміни зазначеного індексу по області більше, ніж по країні як для промисловості взагалі, так і для переробної промисловості зокрема. Індекс промислової продукції машинобудування по країні має випереджаючу швидкість зміни в порівнянні з відповідним індексом по області. Але за 2004–2005 та 2008–2009 рр. індекс промислової продукції машинобудування по області випереджав відповідний показник по Україні, і

це випередження склало відповідно 1,09–1,24 та 1,18–1,06 рази.

Існуючі тенденції підтверджують гіпотезу щодо нерівномірного, але розвитку машинобудування як в країні, так і по області.

Відстежимо по області співвідношення ефективності внеску працівників у порівнянні з їх заробітною платою.

Таблиця 2.7

Динаміка показників регіонального розвитку *

Період	Валовий регіональний продукт на одну особу, грн	Середньомісячна заробітна плата, грн	Зайняте населення працездатного віку в середньому, тис. осіб	Середньооблікова кількість штатних працівників, тис. осіб
2003	3025	282	433,3	275
2004	3632	353	422,1	255
2005	5122	455	413,7	241
2006	6394	624	416,0	237
2007	7723	819	418,8	235
2008	9546	1054	420,5	229
2009	13515	1428	418,6	223
2010	13096	1537	388,3	209
2011	15533	1815	389,3	210
2012	17042	2114	395,2	204

* В процесі аналізу використані данні до початку військового конфлікту на сході України.

За досліджуваний період як середньооблікова кількість штатних працівників, так і середня чисельність зайнятого населення працездатного віку по області має тенденцію до зниження, причому зниження середньооблікової кількості штатних працівників здійснюється швидше. Якщо у 2004 р. швидкість зміни середньої чисельності зайнятого населення працездатного віку випереджало середньооблікову кількість штатних працівників у 1,05 рази, то у 2012 р. це співвідношення склало 1,23 рази.

Порівняння середньооблікової кількості штатних працівників та їх середньомісячної заробітної плати вказує на зворотні тенденції в їх зміні. Якщо у 2004 р. співвідношення між швидкістю зміни середньооблікової кількості штатних працівників у порівнянні із середньомісячною заробітною платою

склало 1,35 рази, то у 2012 р. – 10,1 рази.

Порівняльна оцінка ВРП на одну особу як показник ефективності роботи працівників і середньомісячної заробітної плати робітників по області свідчить про те, що швидкість зміни ВРП відстає від швидкості зміни середньомісячної заробітної плати. Якщо у 2004 р. це співвідношення склало 1,112 рази, то у 2012 р. – 1,45 рази. Тобто інтенсивність створення ВРП робітниками Кіровоградської області має нижчі темпи, ніж зміна їх заробітної плати.

З метою визначення взаємозв'язку між складовими характеристиками показників інтенсивності відстежимо регіональні потреби підприємств у працівниках (табл. 2.8). За дослужуваний період як по області, по промисловості в цілому та переробній промисловості зокрема починаючи з 2009 р. має місце значне скорочення потреби в працівниках.

Таблиця 2.8

Динаміка потреби підприємств у працівниках за видами економічної діяльності по Кіровоградській області, тис. осіб*

Рік	Усього, тис. осіб	Промисловість		Переробна промисловість	
		тис. осіб	питома вага, %	тис. осіб	питома вага, %
2003	2890	837	29,0	569	68,0
2004	3122	1005	32,2	670	66,7
2005	3477	1154	33,2	785	68,0
2006	3786	1281	33,8	956	74,6
2007	2985	1050	35,2	787	75,0
2008	3511	1085	30,9	831	76,6
2009	1064	273	25,7	91	33,3
2010	588	98	16,7	67	68,4
2011	621	118	19,0	90	76,3
2012	736	143	19,4	110	76,9

* В процесі аналізу використані данні до початку військового конфлікту на сході України.

Це може бути пов'язано з припиненням функціонування підприємств даного виду економічної діяльності. Якщо за період з 2003 по 2008 рр. швидкість зміни потреби в працівниках по промисловості випереджала швидкість зміни відповідної потреби в цілому по області в 1,11 рази у 2004 р. та 1,07 рази у 2008

р., то швидкість зміни потреби в працівниках переробній промисловості однозначно випереджала швидкість зміни відповідної потреби в промисловості у 1,02 та 1,13 рази відповідно. За період з 2009 по 2012 р. швидкість зниження потреби в працівниках як по переробній промисловості, так і по промисловості взагалі була вищою, ніж загальна потреба в працівниках по області. Так, за 2012 р. швидкість зміни потреби в працівниках по області взагалі випереджала відповідний показник по промисловості у 1,5 рази, тоді як швидкість зміни потреби в працівниках по переробній промисловості була вищою в порівнянні з промисловістю в 1,13 рази. Тобто при загальній потребі в працівниках по області потреба в них у переробній промисловості вище, ніж по промисловості в цілому. Таким чином, проведення порівняльних оцінок узагальнюючих показників відповідно до єдиної бази порівняння дає змогу визначити динаміку загальних тенденцій розвитку машинобудівних підприємств з урахуванням територіального розподілу.

Таблиця 2.9

Характеристики динаміки показників руху робочої сили *

Рік	Коефіцієнт обороту робочої сили по прийому, у % до середньооблікової кількості штатних працівників		Коефіцієнт обороту робочої сили по звільненню, у % до середньооблікової кількості штатних працівників		Навантаження незайнятого населення на одне вільне робоче місце, (вакантну посаду) на кінець року, осіб	
	по Україні	по області	по Україні	по області	по Україні	по області
2003	23,7	23,5	27,7	28,1	9	11
2004	25,3	24,7	29,5	31,6	7	11
2005	27,1	29,6	28,8	33,3	6	9
2006	27,4	27,8	29,2	31,8	5	8
2007	28,2	28,9	29,9	31,9	5	8
2008	29,7	28,6	30,7	31,1	4	6
2009	28,3	28,1	32,8	32,4	10	25
2010	22,5	23,3	28,7	27,8	8	31
2011	25,3	25,4	28,1	27,2	9	31
2012	28,6	32,7	30,9	34,0	8	25

* В процесі аналізу використані данні до початку військового конфлікту на сході України.

Базовою умовою формування політики витрат на робочу силу є

першочергове визначення співвідношення його попиту й пропозиції. На думку автора, навантаження не зайнятих трудовою діяльністю громадян на вільні робочі місця відображує відносну характеристику зміни абсолютних за розміром величин. Тому доцільно поєднувати зазначені вище тенденції з показниками, що характеризують інтенсивність зміни попиту та пропозиції робочої сили. До складу таких показників відносяться показники обороту робочої сили по прийому та вибуттю й показник плинності кадрів. Аналіз табл. 2.7 показує, що як по Україні в цілому, так і по Кіровоградській області зокрема коефіцієнт обороту робочої сили по звільненню у відсотках до середньооблікової кількості штатних працівників за своїм розміром є вищим, ніж відповідний показник по прийому.

Але за весь період дослідження показник обороту робочої сили по прийому в Україні має однозначно вищу швидкість зміни, ніж показник обороту робочої сили по звільненню. Якщо у 2004 р. зазначене випередження склало 1,003 рази, то у 2012 р. – 1,083 рази. За умови, що по Кіровоградській області динаміка руху працівників як по прийнятим, так і по звільненим має приблизно однакове значення й варіює в межах 1,6–1,9% (розраховано автором), швидкість зміни відповідних показників обороту робочої сили однозначно є випереджаючою, як і по Україні, тільки в останні роки. Тобто при вищій в його розмірності зміні числа вивільнених до числа прийнятих, швидкість зміни цих показників відобружує позитивні тенденції щодо загального співвідношення попиту та пропозиції на робочу силу.

Відповідність інтенсивності зміни попиту й пропозиції робочої сили реальній ситуації доцільно доповнити показником їх співвідношення, що дасть змогу врахувати структурні зміни в чисельності економічно активних працівників і міру розповсюдження попиту й пропозиції робочої сили в середовищі середньооблікової кількості штатних працівників (табл. 2.10).

Неоднозначність швидкості зміни одного показника в порівнянні з іншим можна пояснити перш за все наявністю структурних змін у попиті й пропозиції робочої сили як за видами економічної діяльності, так і за професійними

групами та причинами звільнення.

Таблиця 2.10

Порівняльна характеристика швидкості зміни показників інтенсивності й співвідношення щодо попиту і пропозиції робочої сили¹⁵⁶ *

Рік	Показники			
	по Україні		по області	
	інтенсивність зміни попиту й пропозиції робочої сили	співвідношення зміни попиту й пропозиції робочої сили	інтенсивність зміни попиту й пропозиції робочої сили	співвідношення зміни попиту й пропозиції робочої сили
2003	100,0	100,0	100,0	100,0
2004	100,3	77,8	107,0	100,0
2005	110,0	66,7	106,3	81,8
2006	102,1	55,6	104,5	72,7
2007	110,2	55,6	108,4	72,7
2008	113,1	44,4	109,9	54,5
2009	100,2	111,1	103,7	227,0
2010	109,2	88,9	100,0	281,8
2011	105,3	100,0	111,7	281,8
2012	108,3	88,9	115,0	227,0

* В процесі аналізу використані данні до початку військового конфлікту на сході України.

Так, за останні два роки в абсолютному виразі намітилась тенденція до зниження чисельності звільнених працівників по Україні за видами економічної діяльності, що у відсотках до середньооблікової кількості штатних працівників складає лише 0,6%. Подібні тенденції спостерігаються як по промисловості в цілому, так і по переробній промисловості та машинобудуванню зокрема. Але питома вага звільнень через плинність кадрів за зазначеними вище видами економічної діяльності має тенденцію до зростання, причому якщо по Україні відсоток зростання склав 4,6%, по промисловості в цілому – 16,4%, по переробній промисловості зокрема – 10,9%, то в машинобудуванні – 16,8%. Відповідна ситуація підтверджується й часткою звільнених через плинність кадрів відповідно до середньооблікової кількості штатних працівників, де відсоток збільшення за видами економічної діяльності варіює в межах до 1,0%. По Кіровоградській

¹⁵⁶ Нечитайло У. П. Аналіз сучасних підходів до визначення інвестиційного потенціалу регіону / У. П. Нечитайло // Інвестиції : практика та досвід. – 2011. - № 15. – С. 25–30.

області при майже незмінній величині попиту на робочу силу за останні 2 роки частка звільнених через плінність кадрів має діапазон 85,5 – 89,5%.

Співвідношення динаміки вивільнення працівників за категоріями робочих місць з динамікою попиту на робочу силу дає змогу стверджувати¹⁵⁷, що за останні 2 роки по Україні зменшилась кількість вільних робочих місць на 25,0% при збільшилось попиту на робочі місця на 10,7%, тоді як посад службовців вивільнено на 30,0% більше при зниженні попиту на ці посади майже на 11%.

Аналіз динаміки навантаження не зайнятих трудовою діяльністю громадян на вільні робочі місця за професійними групами показав, що по Україні за період з 2003 по 2012 рр. зазначений показник не змінився по групі професіоналів, скоротився на 30,0% по групі фахівців, має незначну тенденцію до підвищення (0,33%) по групі кваліфікованих робітників з інструментом та збільшився в 1,7 рази для робітників з обслуговування, експлуатації та контролю за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин.

Виходячи з того, що пропозиція робочої сили визначається рівнем заробітної плати, а також мірою досконалості податкової системи, культурою працівника, авторитетом профспілок тощо, а попит – платоспроможною потребою роботодавців щодо трудових послуг працівників певних професій та кваліфікації, визначимо тенденції в зміні заробітної плати. Проведемо порівняльну оцінку динаміки показників середньомісячної заробітної плати штатних працівників, розміру відпрацьованого часу штатним працівником та середньої заробітної плати за оплачену годину, враховуючи територіальну складову та загальну структуру видів економічної діяльності (табл. 2.11).

Порівняльна оцінка за вказаними вище показниками в розрізі видів економічної діяльності й територій дає змогу стверджувати, що загалом має місце:

- подібність існуючих порівняльних характеристик в абсолютному значенні між показниками;

¹⁵⁷ Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

Порівняльна характеристика динаміки показників *

Середньомісячна заробітна плата штатних працівників, грн										
2010	Всього	Кіровоградська область	<	Україна	<	Промисловість цілому	>	Переробна промисловість	>	Машинобудування
	Темпи зростання	Кіровоградська область	>	Україна	<, >	Промисловість цілому	<	Переробна промисловість	<	Машинобудування
2011	Всього	Кіровоградська область	<	Україна	<	Промисловість цілому	>	Переробна промисловість	<, >	Машинобудування
	Темпи зростання	Кіровоградська область	<, >	Україна	<, >	Промисловість цілому	<	Переробна промисловість	<	Машинобудування
Відпрацьовано в середньому штатним працівником, год.										
2010	Всього	Кіровоградська область	\geq, \leq	Україна	<	Промисловість цілому	\approx	Переробна промисловість	>	Машинобудування
	Темпи зростання	Кіровоградська область	\approx	Україна	<	Промисловість цілому	<	Переробна промисловість	<	Машинобудування
2011	Всього	Кіровоградська область	>	Україна	>	Промисловість цілому	<, >	Переробна промисловість	>	Машинобудування
	Темпи зростання	Кіровоградська область	>	Україна	<	Промисловість цілому	<	Переробна промисловість	<	Машинобудування
Середня заробітна плата за оплачену годину, грн										
2010	Всього	Кіровоградська область	<	Україна	<	Промисловість цілому	>	Переробна промисловість	\geq	Машинобудування
	Темпи зростання	Кіровоградська область	>	Україна	>	Промисловість цілому	\approx	Переробна промисловість	\approx	Машинобудування
2011	Всього	Кіровоградська область	<	Україна	<, >	Промисловість цілому	>	Переробна промисловість	>	Машинобудування
	Темпи зростання	Кіровоградська область	<, >	Україна	<, >	Промисловість цілому	<, >	Переробна промисловість	>	Машинобудування

* В процесі аналізу використані данні до початку військового конфлікту на сході України.

- темпи зміни зазначених показників у порівняльній характеристиці майже завжди мають зворотний напрям по відношенню до абсолютних значень показників (за винятком показника середньої заробітної плати за оплачену годину в 2011 р.);

- по машинобудуванню в абсолютному виразі показники є мінімальними, але вищими, ніж по Кіровоградській області;

- порівняльні характеристики щодо заробітної плати по Україні та Кіровоградській області мають схожі тенденції, а за відпрацьованим часом – зворотні.

Аналіз показав, що показник середньої заробітної плати штатних працівників по машинобудуванню лише на кінець 2011 р. випереджав відповідні значення в переробній промисловості та був вище, ніж цей показник по Україні в цілому. Середня заробітна плата за оплачену годину в 2010 р. по машинобудуванню була на рівні цього показника по Україні й переробній промисловості, а по Кіровоградській області – найнижчою в цілому з усіх порівнюваних значень. За 2011 р. зазначений показник зрівнявся з показником по переробній промисловості, але по області він був нижчий, ніж показник по переробній промисловості та Україні в цілому. Швидкість зміни показника середньої заробітної плати за оплачену годину у 2010 р. найнижчою була у машинобудуванні, але по області – вище, ніж по Україні в цілому. У 2011 р. спостерігається уповільнення темпів зміни зазначеного показника як за видами економічної діяльності, так і по області при майже однаковому їх рівні.

Відносно відпрацьованого часу в середньому штатним працівником за досліджуваний період має місце найменше його значення в машинобудуванні відповідно до розглянутих порівняльних характеристик, при приблизній їх однаковості по області та Україні в цілому. Але темпи зміни зазначеного показника в машинобудуванні є найвищими серед усіх порівнянь за видами економічної діяльності й неоднозначно нижчими по Кіровоградській області, ніж по Україні в цілому. Тобто в машинобудуванні при наявності нижчого рівня оплати праці й кількості відпрацьованого часу швидкість зміни

відповідних показників є вищою, ніж за розглянутими видами економічної діяльності. Таким чином, виходячи з того, що рівень середньої заробітної плати штатних працівників й середньої заробітної плати за оплачену годину в Кіровоградській області є нижчим, ніж по Україні в цілому, а в машинобудуванні – найнижчим серед розглянутих видів діяльності, слід звернути увагу на те, як витрати на заробітну плату по області забезпечують задоволення потреб робітників у результатах своєї праці.

Виходячи з того, що швидкість зміни потреби підприємств у робітниках відповідно до кількості незайнятих громадян за визначений період, має місце більш значний розмах коливань (до 80%) випередження зазначеного показника в порівнянні з 2010 р. (до 68%), а швидкість зміни середньої заробітної плати штатних працівників у машинобудуванні за досліджуваний період була вищою, ніж у переробній промисловості, в промисловості в цілому й Україні, що підтверджує зростання потреби в працівниках у машинобудуванні та підвищення їхнього рівня оплати праці.

Найважливішим соціальним індикатором, який характеризує дохід працівника й водночас виступає однією зі складових загальних витрат підприємства, є показник витрат на робочу силу. Можливість підприємств не потрапити до «ножиць» еластичного попиту на свою продукцію та нееластичного власного попиту на ті чи інші виробничі ресурси дає аналіз операційних витрат за економічними елементами (табл. 2.12). Швидкість зміни обсягу операційних витрат по промисловості в цілому має випереджаючу тенденцію в порівнянні з переробною промисловістю, тоді як порівняльна оцінка ситуації в машинобудуванні в порівнянні з переробною промисловістю свідчить про неоднозначність цих тенденцій. За 2008–2009 рр. швидкість зміни операційних витрат з реалізованої продукції в машинобудуванні була вище, ніж у переробній промисловості в 1,014 рази, тоді як починаючи з 2010 р. спостерігається зворотна ситуація, і швидкість зміни розглянутого показника в переробній промисловості випереджає показник по машинобудуванню в 1,2 – 1,17 рази відповідно за досліджений період.

Таблиця 2.12

Характеристика динаміки структури операційних витрат реалізованої продукції (робіт, послуг) за видами економічної діяльності по Україні *

Рік	Промисловість в цілому		Переробна промисловість		Машинобудування	
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
2007	520474,8	100	380453,4	100	66908,4	100
2008	671923,8	129,1	493457,3	129,7	92262,3	137,9
2009	860512,7	165,3	628379,4	165,2	117164,6	175,1
2010	786725,8	151,2	540087,5	142,0	80087,3	119,7
2011	1022768,9	196,5	705981,1	185,6	105946,5	158,3
2012	1262526,3	248,3	797049,9	209,5	131943,4	197,2

* В процесі аналізу використані данні до початку військового конфлікту на сході України.

Аналіз структури операційних витрат з реалізованої продукції показав, що в цілому по промисловості питома вага витрат на оплату праці має неоднозначну за роками тенденцію до зниження, що варіює в межах від 9,4 до 8,1%, і у середньому за визначений період майже у 2,73 рази більше, ніж питома вага відрахувань на соціальний захист робітників. Подібні тенденції зберігаються як по переробній промисловості, так і в машинобудуванні.

Проте слід зазначити, що частка операційних витрат у переробній промисловості в порівнянні з промисловістю в цілому має неоднозначну тенденцію до зниження й коливається в межах від 73,4 до 68,7%, тоді як частка операційних витрат машинобудування в переробній промисловості за досліджений період при неоднозначній тенденції до зниження коливається в межах від 18,7 у 2008 р. до 14,8% у 2010 р.

Таблиця 2.13

Характеристика динаміки показників за 2007–2012 рр., % *

Вид економічної діяльності	Обсяг операційних витрат з реалізованої продукції	у тому числі		Обсяг реалізованої продукції	Потреба в працівниках	Працевлаштовано працівників
		витрати на оплату праці	витрати на соціальний захист			
Промисловість в цілому	242,6	210,6	216,1	203,1	29,7	68,5
Переробна промисловість	185,6	160,8	162,2	173,3	31,2	65,3
Машинобудування	158,3	167,6	164,3	174,7	42,5 ¹	53,7 ¹

* В процесі аналізу використані данні до початку військового конфлікту на сході України.

Ситуацію з «ножицями» еластичного попиту підприємств на свою продукцію та нееластичного власного попиту на трудові ресурси відображує така інформація.

Аналіз табл. 2.13 свідчить про те, що темпи зростання операційних витрат у промисловості в 1,307 рази випереджають відповідний показник по переробній промисловості, останній, в свою чергу, в 1,172 рази перевищує цей показник по машинобудуванню. Причому темпи зростання витрат на оплату праці в машинобудуванні вищі, ніж по переробній промисловості в 1,04 рази, а на соціальний захист – у 1,013 рази. Але при абсолютному зростанні обсягу реалізованої продукції потреба в працівниках знижується. Це може свідчити як про підвищення рівня технічного озброєння виробництва, продуктивності праці найманих робітників, так і про структурну неузгодженість у навантаженні незайнятого населення на вакантні посади за вазаними видами діяльності.

Сучасний інформаційний масив щодо витрат на робочу силу формується на основі спеціальних вибірових обстежень, які в Україні проводяться з 1997 р.

Загальний аналіз структури витрат підприємств на робочу силу за 2007–2012 рр.¹⁵⁸ дає змогу стверджувати, що за досліджений період даний показник майже не змінився (зріс з 5,1 до 5,3%), при незначному зниженні премій та регулярних витрат на 0,2% та незначному збільшенні на 0,1% доплат за невідпрацьований час.

З метою аналізу потоків інформації та виявлення структурних складових, що дозволяють оцінити зв'язки між елементами системи, а також встановлення співвідношення галузевих і територіальних витрат на робочу силу визначимо набір показників, що складають інформаційну базу дослідження згідно з «Інструкцією по визначенню вартості робочої сили» № 131 від 25.05.1997¹⁵⁹:

- середньомісячні витрати підприємств на робочу силу в розрахунку на одного штатного працівника;
- середньомісячні витрати на пряму оплату праці штатного працівника;

¹⁵⁸ Витрати на робочу силу. Статистичний бюлетень. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс] – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua.

¹⁵⁹ Наказ Міністерства статистики України про затвердження інструкції по визначенню вартості робочої сили № 131 від 29.05.1997. Державний комітет статистики України [Електронне видання]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=z0258-97>.

- середньомісячні витрат на премії та нерегулярні виплати штатному працівнику;

- середньомісячні витрати на одного штатного працівника.

Вибір зазначених показників обумовлений тим, що середня величина є узагальнюючою характеристикою сукупності одиниць за якісно однорідною ознакою, а структурний аналіз дозволить оцінити збалансованість її окремих складових.

Проведемо порівняльний аналіз часток витрат на робочу силу за зазначеними вище показниками за видами економічної діяльності та в територіальному розрізі (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Значення показника подібності структур

Показник	Україна – Кіровоградська область	Україна – промисловість	Промисловість – переробна промисловість	Переробна промисловість – машинобудування
Середньомісячні витрати підприємств на робочу силу в розрахунку на одного штатного працівника	0,963	0,978	0,987	0,983
Середньомісячні витрати на пряму оплату праці штатного працівника	0,981	0,984	0,982	0,977
Середньомісячні витрати на премії та нерегулярні виплати штатному працівнику	0,998	0,965	0,967	0,860
Середньомісячні витрати на одного штатного працівника	0,959	0,973	0,958	0,979

Аналіз табл. 2.14 показав, що за всіма зазначеними показниками відповідно до територіальних заохочень та за видами економічної діяльності їх структури мають високий рівень подібності. Але порівняння структури в Україні та Кіровоградській області свідчить про те, що найвищий коефіцієнт їх подібності досягається за показниками середньомісячних витрат на премії та нерегулярних виплат штатному працівнику (0,998), а найнижчий – середньомісячні витрати на одного штатного працівника. Порівняння структур за видами економічної діяльності свідчить про те, що за показником середньомісячних витрат підприємств на робочу силу в розрахунку на одного штатного працівника як у промисловості,

так і в переробній промисловості та машинобудуванні визначено найвищий рівень подібності (відповідно 0,987 та 0,983). Слід зазначити, що при врахуванні варіації всіх показників за вказаними вище порівняльними групами найбільший їх розмах має структура переробної промисловості й машинобудування – 12,3%, а найменший – структури по Україні в цілому й промисловості – 1,9%.

Детальну характеристику структури за видами економічної діяльності та за територіальним розрізом подано в табл. 2.15.

У структурі середньомісячних витрат підприємств на робочу силу в розрахунку на одного штатного працівника найбільшу питому вагу складають витрати підприємств на пряму оплату як за видами економічної діяльності, так і в територіальн розрізі. Тому відстежимо структуру витрат за цим показником. Структурний аналіз показав, що при здійсненні порівняльних оцінок за визначеними вище групами по Кіровоградській області має місце найвищий рівень як витрат на оплату праці за тарифними ставками, відрядними розцінками, посадовими окладами, так і витрат на надбавки й доплати до тарифних ставок та посадових окладів при найменшій частці премій і винагород систематичного характеру. Враховуючи подібність зазначених вище структур за видами економічної діяльності, можна висунути гіпотезу щодо незначної частки останніх виплат в машинобудуванні області.

Виходячи з того, що частка витрат на винагороди за підсумками роботи за рік по Кіровоградській області є найменшою, а подібна ситуація має місце і в машинобудуванні можна стверджувати, що відсутність стимулюючого фактора за результатами роботи підприємств машинобудування є резервом підвищення зацікавленості працівників у своїй праці та скороченні плинності кадрів на підприємствах машинобудування області. Беручи до уваги той факт, що розглянуті вище показники, які складають базу структурного дослідження витрат на робочу силу, визначаються по відношенню до штатних робітників, проведемо аналіз структури середньомісячних витрат на одного штатного працівника. З розрахунку структури стає очевидним, що найбільшу питому вагу даної статті витрат складають витрати на внески до Пенсійного фонду – від 74,31% по переробній промисловості до 81,85% по Кіровоградській області.

**Структура середньомісячних витрат підприємств на робочу силу в
розрахунку на одного штатного працівника за 2012 р., % ***

Стаття витрат	Україна в цілому	Кіровоградська область	Промисловість в цілому	Переробна промисловість	Машинобудування
Цільові статті витрат					
пряма оплата	59,91	60,50	56,44	58,41	59,51
оплата за невідпрацьований час	5,30	5,34	5,80	5,00	4,98
премії та нерегулярні виплати	3,12	2,76	2,94	2,83	2,51
заробітна плата у натуральній формі	0,29	0,10	0,42	0,25	0,27
оплата житла працівників	0,13	0,03	0,25	0,17	0,23
соціальне забезпечення працівників	27,09	27,93	28,69	27,83	27,70
витрати на професійне навчання	0,16	0,10	0,20	0,20	0,15
витрати на культурно-побутове обслуговування	1,25	0,58	2,09	1,95	1,64
інші витрати	2,21	2,42	2,42	2,68	2,81
податки	0,51	0,24	0,77	0,68	0,20
Укрупнені статті витрат					
оплата праці за тарифними ставками, відрядними розцінками, посадовими окладами	72,08	73,85	69,81	71,60	73,26
надбавки та доплати до тарифних ставок і посадових окладів	9,74	12,54	11,25	9,82	7,92
премії та винагороди систематичного характеру	12,45	9,79	13,77	12,92	12,18
Структури витрат на премії та винагороди					
винагороди за підсумками роботи за рік	25,64	9,88	25,42	25,00	23,60
матеріальна допомога	24,79	37,04	24,58	18,00	12,79
Структура відрахувань з заробітної плати					
внески до Пенсійного фонду	79,35	81,85	74,31	76,85	79,34
внески до Фонду соціального страхування на випадок безробіття	4,03	3,90	3,73	3,86	4,42
внески до Фонду страхування від нещасних випадків на виробництві	4,92	4,14	7,12	4,16	4,84
внески до Фонду страхування з тимчасової втрати працездатності	3,74	3,53	3,47	3,55	3,86
нарахована допомога з тимчасової непрацездатності за рахунок підприємства (перші 5 днів непрацездатності)	2,36	3,0	2,69	2,64	2,74

* В процесі аналізу використані данні до початку військового конфлікту на сході України.

Аналіз підсистеми розвитку персоналу тісно пов'язаний з підсистемою стимулювання персоналу, адже функція стимулювання спрямована на підвищення зацікавленості працівника в постійному розвитку своїх ділових і особистих якостей, поліпшення результатів праці¹⁶⁰. Важливим етапом аналізу даної підсистеми є визначення ефективності стимулювання персоналу за допомогою співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та прибутку підприємства.

Таблиця 2.16

Динаміка структури фонду заробітної плати, % *

Структура фонду оплати праці	Україна в цілому		Кіровоградська область		Промисловість в цілому		Переробна промисловість		Машинобудування	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
Основна заробітна плата	61,46	62,39	63,83	64,24	59,39	61,05	61,86	64,22	63,78	65,91
Додаткова заробітна плата	33,74	32,89	31,73	31,39	36,13	34,70	33,60	31,64	31,99	30,51
Заохочувальні та компенсаційні виплати	4,80	4,72	4,41	4,40	4,47	4,25	4,55	4,14	4,23	3,58
Коефіцієнт структурних зрушень	0,622		0,256		1,105		1,578		1,419	

* В процесі аналізу використані данні до початку військового конфлікту на сході України.

Виходячи з того, що структура будь-якої статистичної сукупності є динамічною, характеристика зміни часток окремих складових сукупності свідчить про структурні зрушення. Визначення міри інтенсивності структурних зрушень за допомогою коефіцієнта структурних зрушень дало змогу стверджувати, що по Україні в цілому за досліджений період структура ФОП змінилась на 0,622 процентні пункти (п.п.). Найбільша зміна структури ФОП спостерігалась у переробній промисловості на 1,578 п.п. та машинобудуванні – на 1,419 п.п. Але структурні зрушення ФОП по області в 5,54 рази відрізняються від зазначеного показника по промисловості, що за умови подібності розглянутих структур заслуговує на увагу при дослідженні витрат на робочу силу. Серед структурних елементів ФОП незначну, але постійну тенденцію до зниження мають

¹⁶⁰ Бази даних. Емітенти [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://smida.gov.ua>. (С. 325).

заохочувальні та компенсаційні виплати, що підтверджує гіпотезу про недостатність стимулюючого фактора у визначенні витрат на робочу силу.

Розрахунок показника подібності структур показує їх подібності за вказаними вище групами.

Таблиця 2.17

**Порівняльна оцінка коефіцієнтів подібності структур
фонду заробітної плати ***

Коефіцієнт подібності структур	Україна – промисловість	Промисловість в цілому – переробна промисловість	Переробна промисловість-машинобудування	Україна – Кіровоградська область
2011	0,976	0,975	0,981	0,976
2012	0,982	0,968	0,983	0,982

** В процесі аналізу використані данні до початку військового конфлікту на сході України.*

Розрахункові значення коефіцієнта подібності структур підтверджують їх подібності як за видами економічної діяльності, так і в територіальному розрізі. За досліджений період найбільш подібними серед зазначених порівнюваних груп є структури ФОП у переробній промисловості та машинобудуванні.

Формування витрат на персонал традиційно складається з витрат на їх утримання і розвиток. Серед показників, що складають основу порівняльних оцінок є кількість працівників, які навчені новим професіям та які підвищили кваліфікацію. Аналіз зазначених показників за видами економічної діяльності показав, що за 2010–2012 рр. найвищі темпи зростання має підвищення кваліфікації в промисловості в цілому та переробній промисловості зокрема – 113,5 та 112,5% відповідно. Тоді як в Кіровоградській області більше уваги приділяють навчанню новим професіям, ніж підвищенню кваліфікації.

Таким чином, поєднання інтенсивності зміни порівняльних характеристик узагальнюючих показників з характеристиками структури розподілу за видами економічної діяльності дає змогу визначити найбільш доцільний з урахуванням фактора часу напрям формування політики витрат на персонал.

РОЗДІЛ 3

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНОВАННЯ ВИТРАТ НА УТРИМАННЯ І РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

3.1. Методичний підхід до управління витратами на персонал

В умовах ринку розвиток будь-якої країни, регіону чи господарської структури визначається загальним рівнем ефективності їх функціонування. За умови, що загальною властивістю дійсності є системність, існує різноманіття поглядів стосовно ефективності. Так, у дослідженні витрат на персонал Г. Клейнер виділяє три види ефективності: цільову, технологічну та економічну¹⁶¹, вважаючи, що поняття ефективності змінювалося відповідно до зміни економічних умов, механізму господарювання, загальнозначущих і локальних цілей та настанов. А. Ф. Лисков¹⁶², Н. Л. Гавкалова¹⁶³ вважають, що економічна система може бути визнана ефективною тільки в тому випадку, якщо витрати не просто успішно перетворюються на результати, але й отримані результати відповідають при цьому цілям (функціям) економічної системи. Б. Татулов виділяє групи критеріїв ефективності управління персоналом¹⁶⁴. В. Лебедева¹⁶⁵ та А. Кібанов¹⁶⁶ роблять акцент на першочерговості визначення різних варіантів класифікацій витрат на персонал залежно від цільової настанови, напрямів обліку витрат, на які може продуктивно вплинути керівництво. О. А. Сторожук¹⁶⁷, вважає, що орієнтація суспільного виробництва на задоволення конкретних потреб споживачів змушує виробників не тільки постійно оновлювати асортимент і поліпшувати якість, а й скорочувати витрати праці для отримання максимального прибутку.

¹⁶¹ Клейнер Г. Эффективность мезоэкономических систем переходного периода / Г. Клейнер // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 6. – С. 35–40.

¹⁶² Лесков А. Ф. О понятии эффективности затрат на персонал и её оценке / А. Ф. Лысков // Кадры предприятия. – 2004. – № 10. – С. 33–37.

¹⁶³ Гавкалова Н. Л. Менеджмент персонала : учеб. пособ. / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Х. : ИНЖЭК, 2010. – 296 с.

¹⁶⁴ Татулов Б. Э. Проблемы оценки эффективности управления персоналом / Б. Э. Татулов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn05/21.shtml>.

¹⁶⁵ Лебедев В. Г., Дроздова Т. Г., Кустарев В. П. Управление затратами на предприятии : учеб. для вузов. под ред. Г. Краюхина. – 5-е изд. СПб. : Питер, 2012. – 592 с. – (Серия «Стандарт третьего поколения»). (С. 18).

¹⁶⁶ Кибанов А. Я. Управление персоналом организацией : учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 638 с. (С. 594)

¹⁶⁷ Сторожук О. А. Стимулювання ефективності праці на машинобудівних підприємствах / О. А. Сторожук // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 12. – С. 113–120. (С 114).

На думку автора, ні максимізація можливого результату за умови збільшення витрат на персонал, ні мінімізація витрат на персонал не можуть дати однозначної відповіді на за питання щодо ефективності використання витрат на персонал з урахуванням фактора часу.

Виходячи з того, що витрати на персонал є специфічними витратами підприємства, які завдяки стимулюючій функції управління підприємством спонукають робітників до продуктивної праці, доцільним буде їх розгляд з позицій раціоналізації. На думку автора, процес раціоналізації має передбачати збільшення або зменшення витрат на персонал, що за умов діючої системи оцінюючих показників фінансово-господарських показників сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому.

Послідовність етапів управління витратами на персонал за умови їх раціоналізації має такий вигляд (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Послідовність визначення напрямів раціоналізації витрат на персонал у процесі управління ними

Згідно з Конвенцією про статистику праці № 160¹⁶⁸, що була прийнята Генеральною конференцією Міжнародної організації праці (МОП) у 1985 р. (ратифікована Україною у 1991 р.), в країні має регулярно проводитись дослідження витрат на робочу силу вибіркоким методом.

З метою формування бази даних щодо цього дослідження по Кіровоградській області виокремимо масив машинобудівних підприємств, який дозволить, виходячи з існуючого стану й динаміки їх розвитку, найбільш адекватно відобразити загальне становище даних підприємств.

З 35 машинобудівних підприємств, що зареєстровані в Кіровоградській регіональній торгово-промисловій палаті, було сформовано вибіркочу сукупність, яка, на думку автора, має відповідати таким критеріям: питома вага в загальному обсязі розвитку машинобудування, охоплення різних за номенклатурним спрямуванням підвидів економічної діяльності, відносна фінансово-господарська сталість розвитку; інформаційна насиченість з урахуванням фактора часу, зацікавленість керівництва у використанні досягнутих в управлінні результатів. За результатами аналізу як господарсько-фінансової діяльності цих підприємств, так і визначення рівня зацікавленості керівництва підприємств було сформовано вибіркочу сукупність з чотирьох підприємств (10%), що найбільше відповідають зазначеним вище критеріям.

До підприємств, які потрапили до вибірки, відносяться, ПАТ «Червона зірка», ПАТ «Гідросила», ПАТ «Кіровоградський завод дозуючих автоматів», ПАТ «Науково-виробниче підприємство «Радій».

Виходячи з того, що цілісність будь-якої системи визначається її структурою, яка, в свою чергу, є сполучною ланкою між системою та її елементами, а також враховуючи проведені вище дослідження, відстежимо логіку зв'язку між елементами, що є складовими в дослідженні витрат на персонал.

Початковим етапом аналітичної роботи є визначення структури витрат на персонал відповідно до Стандартної класифікації витрат на робочу силу, що

¹⁶⁸ Конвенція Міжнародної організації праці (МОП) № 160 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/993_055.

була прийнята 11-ю Міжнародною конференцією зі статистики праці¹⁶⁹.

Згідно з цим документом по зазначених підприємствах машинобудування Кіровоградського регіону у 2011–2013 рр. має місце така структура розподілу за статтями витрат (Додаток Б).

1. Пряма оплата. За весь зазначений період дослідження витрати підприємств на пряму оплату становили найбільшу питому вагу й коливались у межах від 58 до 60%.

2. Оплата за невідпрацьований час. Дана стаття займає третє місце за рівнем значущості в загальній сумі витрат і за дослідженими підприємствами однозначно варіює в межах 4,9–7,3%.

3. Премії та подарунки. Витрати за даною статтею є незначними і неоднозначними за роками. Коливання питомої ваги зазначених витрат – від 0,5 до 3,2%.

4. Харчування, напої та інші виплати натурою. Ця стаття витрат має незначну вагу й не завжди відображується в структурі витрат зазначених підприємств. Діапазон коливань – від 0,2 до 2,1%.

5. Витрати на оплату житла працівника, які бере на себе роботодавець, по зазначених підприємствах протягом усього періоду дослідження відсутні.

6. Витрати роботодавців на соціальне забезпечення. Зазначена стаття витрат є другою за значущістю в структурі витрат на робочу силу. Її питома вага по підприємствах варіює в межах від 26,4 до 28,7%.

7. Витрати на професійне навчання. Протягом всього періоду дослідження зазначені витрати мають нерегулярний і незначний характер майже на всіх підприємствах. Діапазон коливань витрат складає 0,1–0,5%. Виняток становить ПАТ «Науково-виробниче підприємство «Радій», де ці витрати коливаються в межах від 1,0 до 1,4% та є відносно стабільними за увесь період дослідження.

8. Витрати на соціальні послуги. Ця стаття витрат є обов'язковою, тому має відповідний ступінь насиченості інформаційним матеріалом й складає по

¹⁶⁹ Нечитайло У. П. Аналіз сучасних підходів до визначення інвестиційного потенціалу регіону / У. П. Нечитайло // Інвестиції : практика та досвід. – 2011. - № 15. – С. 25–30.

підприємствах 0,6–2,0%.

Проведений аналітичний огляд структури витрат на робочу силу дає можливість стверджувати, що найбільша питома вага витрат припадає на її утримання, а не розвиток. При всій неоднозначності наявності витрат на професійне навчання співвідношення між зазначеними вище напрямками витрат характеризуються непропорційним розподілом. За увесь період дослідження частка витрат на утримання робочої сили в 18,4–19,1 рази перевищувала частку витрат на її розвиток.

Виходячи з того, що структура визначає внутрішнє становище системи та її основні властивості, а також відрізняється пропорціями та відношеннями між складовими елементами, доцільно визначити розподіл зазначених витрат на робочу силу відповідно до категорій робочих місць. Проведемо порівняльну оцінку подібності структур персоналу витрат на персонал по підприємствах, що склали вибірку сукупність (табл. 3.1).

Виходячи з наведених даних, як за 2012 р., так і за 2013 р. спостерігається подібність структур персоналу та витрат на персонал. Незначні, але найбільші за своєю абсолютною величиною є відхилення у 2,7% лише за категорією місць, що не потребують професійної підготовки.

Таблиця 3.1

Динаміка подібності структур персоналу і витрат на персонал за категоріями робочих місць, % *

Категорії місць	Подібності структур персоналу і витрат на персонал, %	
	2012	2013
Робітничі місця	89,9	88,8
Посади службовців	94,9	94,4
Місця, що не потребують професійної підготовки	90,3	93,0

** В процесі аналізу використані данні до початку військового конфлікту на сході України.*

Враховуючи специфіку розвитку окремих підприємств, визначимо рівень подібності структури персоналу і витрат на персонал за категоріями робочих місць. Порівняльна оцінка подібності структур персоналу і витрат на персонал

за категоріями робочих місць дає змогу стверджувати, що за досліджений період розглянуті структури мають достатньо високий рівень схожості. Більш суттєвими, але незначними з урахуванням фактора часу є відхилення по ПАТ «Гідросила» та ПАТ «Кіровоградський завод дозуючих автоматів» – 5,5 та 4,5% відповідно (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Динаміка подібності структур персоналу і витрат на персонал по підприємствах, що входять до вибіркової сукупності, % *

Рік	ПАТ «Червона зірка»	ПАТ «Гідросила»	ПАТ «Кіровоградський завод дозуючих автоматів»	ПАТ «Науково-виробниче підприємство «Радій»
2012	94,2	90,4	96,2	94,3
2013	93,7	95,9	91,7	94,9

* В процесі аналізу використані данні до початку військового конфлікту на сході України.

Оцінку рівномірності доповнює визначення структурних зрушень за виокремленими структурними елементами.

Узагальнюючою характеристикою структурних змін за визначеними підприємствами є показник структурних зрушень, який було використано при аналізі часток витрат на робочу силу за видами економічної діяльності та в територіальному розрізі.

Проведемо аналіз структурних зрушень за 2012–2013 рр. у розрізі витрат на персонал та відповідної категорії робочих місць (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Зведена характеристика структурних зрушень підприємств машинобудування, п.п. *

Структурні зрушення	ПАТ «Червона зірка»	ПАТ «Гідросила»	ПАТ «Кіровоградський завод дозуючих автоматів»	ПАТ «Науково-виробниче підприємство «Радій»
Зміна частки персоналу за категоріями робочих місць	1,93	1,27	6,73	2,53
Зміна частки витрат на персонал за категоріями робочих місць	1,87	4,93	4,60	2,93

* В процесі аналізу використані данні до початку військового конфлікту на сході України.

Аналіз даних табл. 3.3 свідчить, що за досліджуваний період по ПАТ «Червона зірка» за категоріями робочих місць майже відсутні зміни у порівнянні зі структурою відповідної частки працюючих, тоді як по ПАТ «Кіровоградський завод дозуючих автоматів» зміни в структурі персоналу за категоріями робочих місць є більш суттєвими, ніж у відповідних витратах на персонал. Найбільш суттєва різниця в зазначених структурних зрушеннях спостерігається по ПАТ «Гідросила» – зміна витрат на персонал за категоріями робочих місць майже у 3,9 рази більше, ніж зміни частки персоналу за категоріями робочих місць.

Проведений аналіз інтенсивності змін частки персоналу та структури витрат на персонал за категоріями робочих місць підтверджує наявність більш суттєвих структурних змін як за їх подібності, так і структурним різноманіттям по ПАТ «Кіровоградський завод дозуючих автоматів» та ПАТ «Гідросила».

З метою більш детального аналізу відмінностей зазначених вище розподілів у просторі та часі при порівнянні часток цих розподілів проведемо порівняльну оцінку по конкретних підприємствах машинобудування (Додаток В).

Аналіз показав, що майже по всіх підприємствах протягом досліджуваного періоду найбільшу питому вагу в структурі витрат на робочу силу займають робітничі місця. Діапазон коливань показника складає 36,9–51,3%. Витрати на робочу силу за посадам службовців варіюють у межах 34,9–42,5%. Крім того, на всіх підприємствах спостерігається як що не збільшення, то принаймні достатньо високий рівень місць, що не потребують професійної підготовки.

Поєднання інформації щодо структури витрат на робочу силу з розподілом персоналу за категоріями робочих місць (табл. 3.4) дасть змогу відстежити пропорції між зміною частки персоналу за категоріями робітничих місць і витратами на персонал.

Таблиця 3.4

**Динаміка структури розподілу персоналу за категоріями робочих місць і витратами на персонал в галузі
машинобудування Кіровоградського регіону, % ***

	ПАТ «Червона зірка»			ПАТ «Гідросила»			ПАТ «Кіровоградський завод дозуючих автоматів»			ПАТ «Науково-виробниче підприємство «Радій»			
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013	
Робітничі місця	Частка персоналу	42,3	43,7	45,0	51,0	47,3	48,9	45,2	38,4	44,9	40,5	36,9	40,7
	Частка витрат на персонал	47,1	49,0	51,3	46,3	39,8	45,9	42,0	35,2	36,6	32,9	41,1	45,5
Посади службовців	Частка персоналу	40,8	36,5	38,1	37,1	38,7	39,0	36,8	43,1	33,0	47,0	42,4	38,9
	Частка витрат на персонал	38,4	34,7	35,7	34,9	36,6	37,9	35,1	42,5	35,6	40,6	36,7	33,8
Місця, що не потребують професійної підготовки	Частка персоналу	16,9	19,8	16,9	11,9	14,0	12,1	18,0	18,5	22,1	12,5	20,7	20,4
	Частка витрат на персонал	14,5	15,3	13,0	18,8	23,6	16,2	22,9	22,3	27,8	26,5	22,2	20,7

* В процесі аналізу використані данні до початку військового конфлікту на сході України.

Аналіз даних табл. 3.4 дає змогу стверджувати, що по ПАТ «Червона зірка», ПАТ «Гідросила», ПАТ «Кіровоградський завод дозуючих автоматів» загальна динаміка зміни частки персоналу за категоріями робочих місць відповідає динаміці зміни частки витрат на персонал за вказаними категоріями.

Так, по ПАТ «Червона зірка» за весь період дослідження частка витрат на робітничі місця однозначно перевищує частку витрат на персонал даної категорії і має відповідну швидкість зміни як за посадами службовців, так і за місцями, що не потребують професійної підготовки; частка персоналу є вищою, ніж частка витрат на відповідні категорії персоналу при наявності неоднозначної зміни за роками.

По ПАТ «Гідросила» спостерігається випередження частки робітничих місць і посад службовців у порівнянні з витратами на персонал зазначених категорій. Причому якщо за посадами службовців має місце відповідна тенденція до зміни частки персоналу й частки витрат на персонал, то за робітничими місцями та місцями, що не потребують професійної підготовки, спостерігається відповідна за частками, але неоднозначна за роками тенденція до змін.

Ситуація по ПАТ «Кіровоградський завод дозуючих автоматів» відповідає пропорційній залежності по ПАТ «Гідросила», але стійкість пропорційних залежностей спостерігається лише за місцями, що не потребують професійної підготовки.

Особливої уваги заслуговує ситуація по ПАТ «Науково-виробниче підприємство «Радій». На підприємстві спостерігається неоднозначність зміни співвідношення частки персоналу за робітничими місцями та місцями, що не потребують професійної підготовки. Якщо за посадами службовців і витратами на персонал даної категорії спостерігається стійка тенденція до зниження, то за місцями, що не потребують професійної підготовки при збільшенні за роками частки персоналу, знижується частка витрат на персонал даної категорії. За категоріями робочих місць однозначність збільшення за роками частки витрат на персонал даної категорії має неоднозначну динаміку зміни частки персоналу.

Таким чином, якщо по ПАТ «Червона зірка», ПАТ «Гідросила» та

ПАТ «Кіровоградський завод дозуючих автоматів» структурні зрушення мають незначний і не такий явний характер, то по ПАТ «Науково-виробниче підприємство «Радій» ситуація, що склалася за досліджений період, потребує більш ретельного дослідження і взаємозв'язку з показниками продуктивності праці, що дасть змогу відстежити фактори зміни ефективності діяльності підприємства.

Виходячи з того, що основу виробничої діяльності підприємства складає випуск продукції, відстежимо зміну обсягів готової продукції за рахунок зміни продуктивності праці та відпрацьованого робітниками часу.

З цією метою використаємо індексний метод аналізу, оскільки:

- його складові компоненти (абсолютні, середні та відносні величини) належать до певної системи, що їх зв'язує;
- між явищами та їх елементами існує внутрішній, причинно-наслідковий взаємозв'язок, який індексний метод використовує для виконання аналітичних функцій;
- об'єктом його дослідження є функціональний взаємозв'язок між явищами; наявність реального зв'язку між явищами; характер зв'язку визначається залежно від того, в які умовні обмеження поставлено цей зв'язок;
- за зовнішньою однотипністю якісних показників необхідно розрізняти їх сутнісну різноманітність.

Оскільки індекси мають на меті дослідження у нерозривному зв'язку кількісних та якісних сторін соціально-економічних явищ, важливу роль відіграє встановлення правильної субпідприємності між математичними аспектами індексного методу та суттю досліджуваних явищ при його використанні.

З математичної точки зору індексування є формальним прийомом виразу однієї величини за допомогою двох (або більше) інших величин, виходячи з наявності функціональної залежності між ними.

Характерною рисою індексного методу при виконанні аналітичної функції стає причинно-наслідковий підхід до вивчення явищ і їх елементів. Отже, виконуючи і синтетичну, і аналітичну функції, індексний метод не може

проявлятися інакше, як через використання певного взаємозв'язку між явищами. Це відрізняє його від кореляційно-регресійного методу аналізу. Хоч останній також досліджує взаємозв'язки між явищами, проте об'єктом його дослідження є стохастичний взаємозв'язок, а не функціональний.

Науково обґрунтоване вирішення будь-якого питання можливе тільки на основі визначення суті залежності, що досліджується. Вихідними в економічній науці та практиці є категорії, що іменуються сукупностями. На дослідження взаємозв'язку між цими сукупностями і спрямований метод факторного індексного аналізу.

Об'єктами такого аналізу є лише взаємозв'язки, що відповідають деяким загальним вимогам:

- факторного аналізу зазнають тільки такі сукупності, які взаємопов'язані за принципом детермінації, бо тільки в такому випадку має місце причинно-наслідкова залежність;

- у факторних моделях має чітко простежуватись причина і наслідок (результативний і факторний показники), залежність між якими носить суворо односпрямований характер;

- односпрямованість залежності має логічно виявлятися не тільки між об'ємним і кількісним, а й між об'ємним та якісним показниками.

У факторному індексному аналізі недостатньо лише встановити наявність зв'язків між явищами. Необхідно також визначити характер і кількісно виміряти вплив чинників на результативний показник, що змінюється.

Таким чином, виявивши наявність реального зв'язку між явищами, характер зв'язку визначаємо залежно від того, в які умовні обмеження ставиться цей зв'язок.

Будь-який з методів дослідження засновано на певній логічній аргументації. Якщо віддати перевагу функціональному зв'язку, то в межах окремого підприємства обсяг виробництва при інших незмінних умовах буде повністю залежати від чисельності працівників і продуктивності праці. А якщо мати дані по декількох підприємствах, то між зазначеними категоріями не існує

пропорційної залежності, оскільки чисельністю працівників і продуктивністю праці сфера виробництва не вичерпується. Тому цілком закономірно, що основні чинники виробництва продукції з однаковим успіхом використовуються і в кореляційних, і в індексних моделях.

Особливістю функціональних зв'язків є те, що у разі нееквівалентної зміни результативного показника та одного з показників-чинників диспропорція між ними має оцінюватись відносно не до одного чинника, виокремленого із загального ланцюга, а відносно всіх чинників, які входять в індексну модель. Тобто визнана диспропорція фіксуватиметься іншими показниками-чинниками.

Практична цінність факторного аналізу залежить передусім від правильного визначення меж його дії, що містять у собі реальну причинно-наслідкову залежність, а у причинно-наслідкових зв'язках з яскраво вираженим чергуванням явищ у часі деталізація моделей має відбуватись шляхом розгортання наступних факторів через попередні.

Базуючись на розглянутих вище теоретичних положеннях, проведемо факторний аналіз між обсягами готової продукції та зміною продуктивності праці й відпрацьованого часу робітниками або їх чисельністю (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Розрахункові дані факторної залежності по машинобудівних підприємствах

Кіровоградської області *

Показник	ПАТ «Червона зірка»			ПАТ «Гідросила»			ПАТ «Кіровоградський завод дозуючих автоматів»			ПАТ «Науково-виробниче підприємство «Радій»		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
I _q	0,873	0,596	2,735	0,953	1,305	1,436	0,813	0,885	2,149	0,995	1,209	1,655
I _w	1,072	0,729	2,427	1,067	1,409	1,308	1,115	1,061	2,318	2,109	1,177	1,593
I _T	0,815	0,817	1,127	0,893	0,926	1,098	0,725	0,834	0,927	0,897	1,027	1,032

* В процесі аналізу використані данні до початку військового конфлікту на сході України.

Виходячи з того, що продуктивність праці визначається як відношення випуску продукції до витрат часу, зазначена модель матиме такий вигляд:

$$Iq = I_T \cdot Iw, \quad (3.1)$$

де Iq – індекс обсягу виробництва;

I_T – індекс відпрацьованого часу робітниками або їх чисельність;

Iw – індекс продуктивності праці робітників.

Аналіз даних показав, що на всіх досліджених підприємствах має місце позитивна тенденція до збільшення обсягів виробництва продукції.

Майже завжди приріст випуску продукції був обумовлений збільшенням продуктивності праці робітників, і лише у 2013 р. – зміною їх чисельності.

Найбільший приріст випуску продукції мав місце у 2013 році на ПАТ «Червона зірка» та ПАТ «Кіровоградський завод дозуючих автоматів» – 2,735 та 2,149 рази відповідно до попереднього року. Якщо по ПАТ «Червона зірка» 173,5% приросту випуску продукції було обумовлено приростом продуктивності праці на 142,7% й чисельності робітників на 12,7%, то по ПАТ «Кіровоградський завод дозуючих автоматів» 114,9% приросту продукції було обумовлено лише зростанням продуктивності праці робітників.

У ПАТ «Гідросила» та ПАТ «Науково-виробниче підприємство «Радій» на приріст обсягів виробництва позитивно вплинули як зміна продуктивності праці, так і зміна чисельності робітників.

З метою врахування структурних змін в чисельності працюючих розширимо існуючу індексну модель завдяки зазначеному фактору й визначимо його вплив на зміну обсягу виробництва (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Динаміка зміни складових індексної моделі машинобудівних підприємств
Кіровоградської області ***

Показник	ПАТ «Червона зірка»			ПАТ «Гідросила»			ПАТ «Кіровоградський завод дозуючих автоматів»			ПАТ «Науково-виробниче підприємство «Радій»		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
I_T	0,815	0,817	1,127	0,893	0,926	1,098	0,725	0,834	0,927	0,897	1,027	1,032
$I_{\Sigma T}$	0,908	1,004	1,154	0,896	0,985	0,997	0,839	0,897	0,864	0,929	1,005	1,010
I_s	0,898	0,814	0,977	0,997	0,940	1,101	0,864	0,929	1,073	0,966	1,022	1,022

* В процесі аналізу використані данні до початку військового конфлікту на сході України.

Виокремлення структурної складової відображає така залежність:

$$I_T = I_{\Sigma T} \cdot I_s, \quad (3.2)$$

де $I_{\Sigma T}$ – індекс сумарної чисельності працюючих чи відпрацьованого часу робітниками підприємства;

I_s – індекс структурних зрушень у чисельному складі працюючих за категоріями робочих місць.

Аналіз даних табл. 3.6 показав, що вплив відпрацьованого часу (як і чисельності працюючих) на обсяги виробництва продукції має неоднозначний розподіл за факторною ознакою.

Незважаючи на те, що збільшення чисельності працюючих позитивно впливає на обсяги виробництва на досліджених підприємствах, динаміка структурних зрушень за деякими з них має більш суттєвий вплив у порівнянні зі зміною загальної чисельності. До таких підприємств належить ПАТ «Кіровоградський завод дозуючих автоматів», ПАТ «Науково-виробниче підприємство «Радій» та ПАТ «Гідросила» (за даними за 2013 р.).

Якщо по ПАТ «Червона зірка» у 2013 р. позитивний вплив чисельності працюючих на обсяги виробництва продукції на 12,7% обумовлено зміною сумарної чисельності робітників на підприємстві на 15,4%, то по всіх інших підприємствах, що потрапили до вибірки, існує зворотна тенденція.

Так, по ПАТ «Гідросила» 9,8% приросту продукції завдяки чисельності було обумовлено структурними змінами на 10,1% між категоріями робочих місць, а завдяки збільшенню сумарної чисельності підприємство недоотримало продукції на 0,03%.

По ПАТ «Кіровоградський завод дозуючих автоматів» має місце позитивна тенденція до збільшення чисельності працюючих, але через збільшення останніх у зазначений період підприємство недоотримало продукції на 7,3%, тоді як структурні зміни між категоріями робочих місць мали позитивний вплив – на 7,3%. Тобто збільшення сумарної чисельності робітників на підприємстві мало такий негативний вплив, який перекреслив позитивні характеристики через

структурну перебудову персоналу за категоріями робочих місць.

По ПАТ «Науково-виробниче підприємство «Радій» з 3,2% приросту продукції завдяки зміні чисельності 2,2% обумовлено змінами за категоріями робочих місць.

Абсолютний вплив зазначених факторів у новій три факторній моделі матиме такий вигляд:

$$Iq = I_T \cdot I_w = I_{\Sigma T} \cdot I_s \cdot I_w, \quad (3.3)$$

тоді, абсолютне значення виокремлених факторів у моделі буде визначено таким чином:

зміна обсягу випуску продукції завдяки зміні сумарної чисельності працюючих на підприємстві:

$$\Delta Q_{\Sigma T} = Q_0 \cdot (I_{\Sigma T} - 1); \quad (3.4)$$

зміна обсягу випуску продукції завдяки зміні в структурі категорій робочих місць по підприємству:

$$\Delta Q_s = Q_0 \cdot I_{\Sigma T} \cdot (I_s - 1); \quad (3.5)$$

зміна обсягу випуску продукції за рахунок зміни продуктивності праці працюючих на підприємстві:

$$\Delta Q_w = Q_0 \cdot I_{\Sigma T} \cdot I_s \cdot (I_w - 1). \quad (3.6)$$

Зведену характеристика впливу факторів моделі на обсяг випуску по підприємствах полпно у (табл. 3.7).

Проведення порівняльної оцінки наслідків факторного аналізу з інформацією щодо розподілу витрат на персонал дає змогу визначити рівень ефективності їх використання в цілому по підприємству, базуючись на розподілі за категоріями робочих місць. Так, якщо по ПАТ «Гідросила» спостерігається випередження зміни витрат на персонал за категоріями робочих місць у порівнянні зі зміною частки персоналу, то за рахунок структурних змін за категоріями робочих місць по підприємству було отримано 714,5 тис. грн продукції. Виходячи з даних табл. 3.7 за цим

підприємством спостерігається найнижчий показник зміни витрат на персонал у порівнянні з його набором, що свідчить про неефективне використання коштів відповідно до утворення продукту; по ПАТ «Кіровоградський завод дозуючих автоматів» – 97,8 тис. грн, тоді як витрати на персонал по підприємству мають тенденцію до зниження за робітничими місцями й посадами службовців.

Таблиця 3.7

**Факторний аналіз виробництва продукції машинобудівних підприємств
Кіровоградської області, тис. грн. ***

Показники	Рік		
	2011	2012	2013
ПАТ «Червона зірка»			
$\Delta Q_{\Sigma T}$	- 5458,4	219,2	475,3
ΔQ_s	- 5494,9	- 9672,4	- 819,5
ΔQ_w	3483,1	- 11471,4	49675,8
ПАТ «Гідросила»			
$\Delta Q_{\Sigma T}$	- 591,6	- 81,33	-23,4
ΔQ_s	- 15,3	- 320,4	714,5
ΔQ_w	340,5	2053,3	2391,6
ПАТ «Кіровоградський завод дозуючих автоматів»			
$\Delta Q_{\Sigma T}$	-299,0	-155,9	- 195,5
ΔQ_s	-212,1	-96,4	97,8
ΔQ_w	155,0	76,8	1637,3
ПАТ «Науково-виробниче підприємство «Радій»			
$\Delta Q_{\Sigma T}$	-128,9	39,71	288,0
ΔQ_s	-57,7	9,22	0,0
ΔQ_w	177,5	328,1	523,6

* В процесі аналізу використані данні до початку військового конфлікту на сході України.

Тобто наявність порівняльних характеристик структури розподілу персоналу за категоріями робочих місць і витрат на персонал з результатами факторного аналізу виробництва, які враховують вплив структурних зрушень за категоріями робочих місць, дає змогу визначити рівень ефективності використання витрат на персонал та спланувати оптимальну структуру їх розподілу у залежно від цільових функцій розвитку.

3.2. Оцінка витрат на утримання і розвиток персоналу (на прикладі машинобудівних підприємств)

У теоретичному розділі дослідження було доведено, що управління витратами на утримання і розвиток персоналу є цілеспрямованим процесом раціоналізації структури витрат на персонал, що дозволяє на гідному рівні утримувати працівників та здійснювати їх розвиток у контексті реалізації стратегії діяльності, що дозволить керівництву узгодити інтереси в галузі управління витратами на модернізацію техніки і технології виробництва, маркетингу, збуту й логістики, на міжнародні відносини та персонал. Крім того, було визначено, що під раціоналізацією витрат на утримання і розвиток персоналу слід розуміти перерозподіл обсягу витрат між визначеними статтями, до яких, зокрема, віднесено: «Вартість професійного навчання», «Відрахування на соціальні заходи», «Пряма оплата праці», «Оплата за невідпрацьований час», «Премії та подарунки», «Харчування, напої та інші виплати натурою», «Витрати на соціальні послуги», «Інші витрати на робочу силу», з метою підвищення їх ефективності. Під ефективністю витрат на утримання і розвиток персоналу розуміємо економічну віддачу, тобто віднесення отриманого результату до понесених витрат, про що йшлося у попередніх підрозділах.

Для вирішення поставленого завдання необхідно визначити міру впливу кожної статті витрат на показники ефективності діяльності підприємства. Оскільки персонал задіяний у всіх сферах функціонування підприємства, необхідно обрати сукупність показників ефективності, які всебічно відобразять віддачу від понесених витрат, як безпосередньо по відношенню до досліджуваних витрат, так і до персоналу та підприємства в цілому. Отже такою сукупністю показників було обрано: операційну рентабельність витрат на утримання і розвиток персоналу (відношення прибутку від операційної діяльності до сукупних витрат на утримання і розвиток персоналу) – показник, запропонований автором; рентабельність персоналу (відношення прибутку від

операційної діяльності до чисельності персоналу); продуктивність праці (відношення товарної продукції до чисельності персоналу)¹⁷⁰.

На досліджуваних підприємствах Кіровоградської області має місце великий розкид значень середньооблікової чисельності працівників, саме тому було прийнято рішення обсяг витрат за кожною з вищезазначених статей брати в розрахунку на одного працівника. Вихідні дані для аналізу наведено у Додатку Д.

У загальному вигляді дослідження впливу зазначених статей витрат на обрані показники ефективності можна подати як рівняння множинної регресії:

$$y_{1..m} = a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + \dots + a_nx_n, \quad (3.7)$$

де y – обраний показник ефективності;

a – регресійні коефіцієнти;

m – кількість показників ефективності;

n – кількість статей витрат на утримання і розвиток персоналу;

x – обсяг відповідної статті витрат у розрахунку на одного працівника.

На основі вихідних даних за 2011–2013 рр. було побудовано шість рівнянь регресії, кожне з яких відображає вплив статей витрат на утримання і розвиток персоналу на вищезазначений відповідний показник ефективності діяльності підприємства. Рівень якості отриманих рівнянь регресії доцільно оцінювати на основі двох показників: коефіцієнту детермінації та коефіцієнта множинної кореляції. Перший відображає обсяг мінливості вихідних показників, що пояснюється отриманим рівнянням множинної регресії, отже, чим ближче даний показник до «1», тим більш адекватно отримана модель описує реальну ситуацію. Другий показник відображає тісноту зв'язку між незалежними змінними і результуючими (предикторами та відкликами), тим ближче його значення до «1», тим відповідно сильніший зв'язок¹⁷¹.

У результаті проведених розрахунків між обраними статтями витрат та запропонованими показниками ефективності діяльності сильного

¹⁷⁰ Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. Наукове видання / Н. Л. Гавкалова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 400с.

¹⁷¹ Фитценц Я. Рентабельность инвестиций в персонал / Я. Фитценц: измерения экономической ценности персонала / пер. с англ. М. С. Меншикова, Ю. П. Леонова ; под общ. ред. В. И. Ярных. – М. : Вершина, 2007. – 320 с.

кореляційного зв'язку не встановлено. Враховуючи, що до аналізу увійшли підприємства Кіровоградської області з різним обсягом витрат на утримання і розвиток персоналу, отримані результати можна пояснити неоднорідністю статистичної вибірки. Для вирішення цього завдання необхідно вихідну кількість підприємств (14 суб'єктів господарювання) привести до більш однорідних за значенням груп з допомогою проведення кластерного аналізу за кожний досліджуваний рік.

Існує декілька методів кластеризації об'єктів дослідження (в нашому випадку – підприємств): деревоподібна кластеризація, метод k-середніх та двоходова кластеризація. Перший метод дозволяє отримати графічну інтерпретацію розподілу підприємств на кластери. Другий метод на основі попередньо запропонованих кількостей кластерів дає можливість визначити підприємства, що до них увійшли та встановити внесок кожного з показників в міру розподілу підприємств. Третій метод дозволяє групувати не лише спостереження (підприємства), але й змінні. Для отримання несуперечливих результатів реалізуємо перші два методи аналізу, оскільки перший метод дозволяє визначити попередню кількість кластерів, а в рамках другого методу можливо не тільки встановити вплив змінних на результати кластеризації, але й класифікувати отримані кластери за середніми значеннями оцінюваних змінних.

Результати деревоподібної кластеризації за 2011 р. подано на рис. 3.2.

З рис. 3.2. видно, що обрана сукупність підприємств розподіляється на два кластери: перший включає п'ять підприємств і другий – дев'ять. У рамках другого кластера можливо виділити ще два, але їх віддаленість від першого буде значною, що дозволяє виділити два кластери. Для визначення класу даних груп підприємств розглянемо середні значення ознак за кластерами і порівняємо їх із середніми значеннями за областю. Оскільки, статистична інформація за областю доступна виключно за показником оплати праці, а саме ця стаття витрат займає понад 60% загальної структури витрат на персонал, то зупинимося саме на цьому показникові.

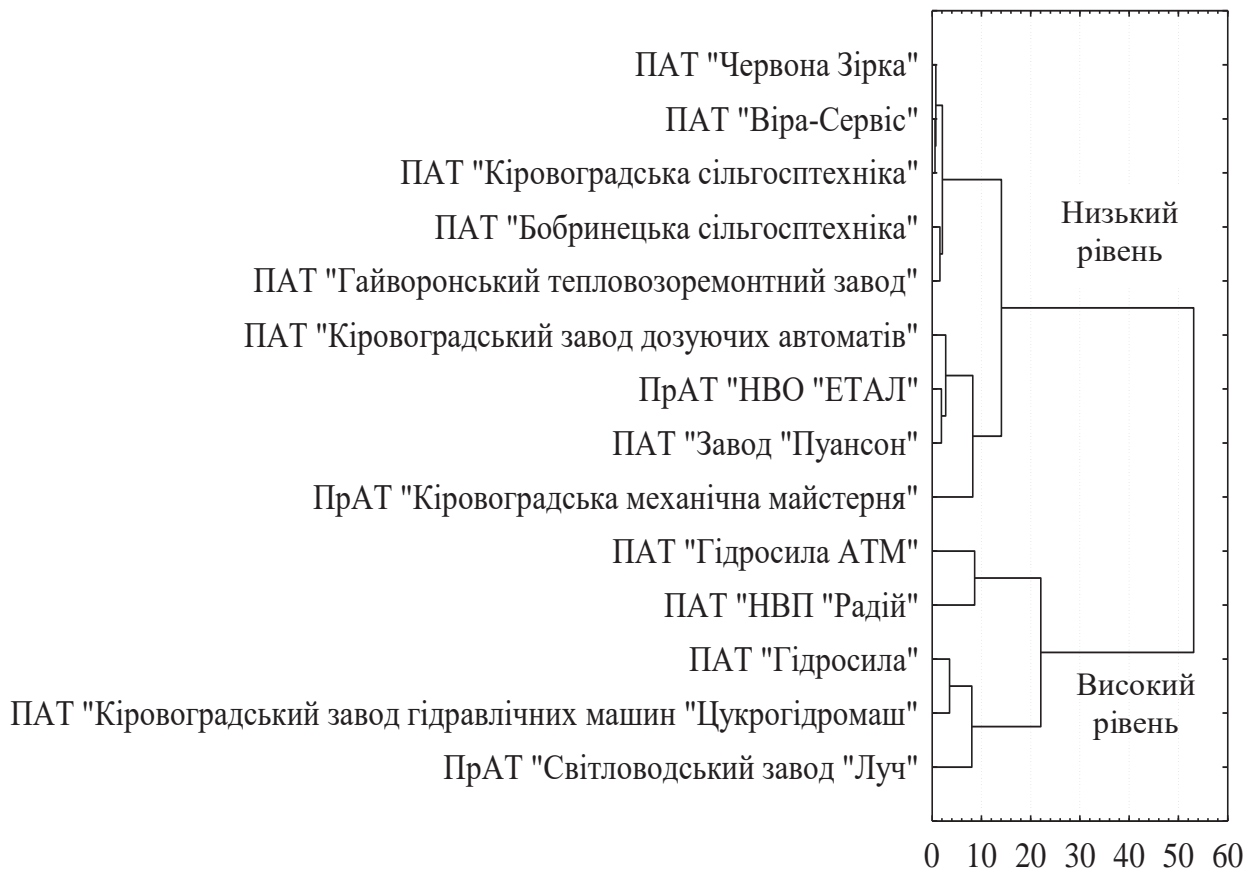


Рис. 3.2. Деревоподібна кластеризація досліджуваних машинобудівних підприємств Кіровоградської області за 2011 р. *

* В процесі аналізу використані данні до початку військового конфлікту на сході України.

На підприємствах першого, менш чисельного, кластера середнє значення заробітної плати по роках становило: 2472,5 грн у 2011 р., 2186 грн у 2012 р. і 2653 грн у 2013 р.; в другому кластері мали місце відповідно такі значення: 1003,3 грн, 980,8 грн, 1235,6 грн. У Кіровоградському регіоні (див. табл. 2.7) середні значення за промисловістю в цілому склали 1537 грн, 1815 грн і 2114 грн відповідно. У переробній промисловості, до якої відноситься і машинобудування, ці показники становили 1403 грн, 1785 грн і 2133 грн відповідно¹⁷². Як бачимо, у переробній промисловості показники нижче. Порівнюючи отримані середні значення за кластерами з наведеними статистичними даними, можна смтверджевати, що підприємства першого кластера відносяться до групи з рівнем заробітної плати значно вище за середній рівень, а другого кластера – значно нижче. Саме тому перший кластер

¹⁷² Гвоздик Н. М. Ефективність інвестицій в людський капітал на підприємствах / Н. М. Гвоздик // – автореф. дис. кан. екон. наук. – Спеціальність 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – К., 2011. – 20 с.

охарактеризуємо як такий, що включає підприємства з високим рівнем витрат на утримання і розвиток персоналу, а другий – з низьким.

Аналогічний аналіз було проведено за 2012 р. (рис. 3.3).

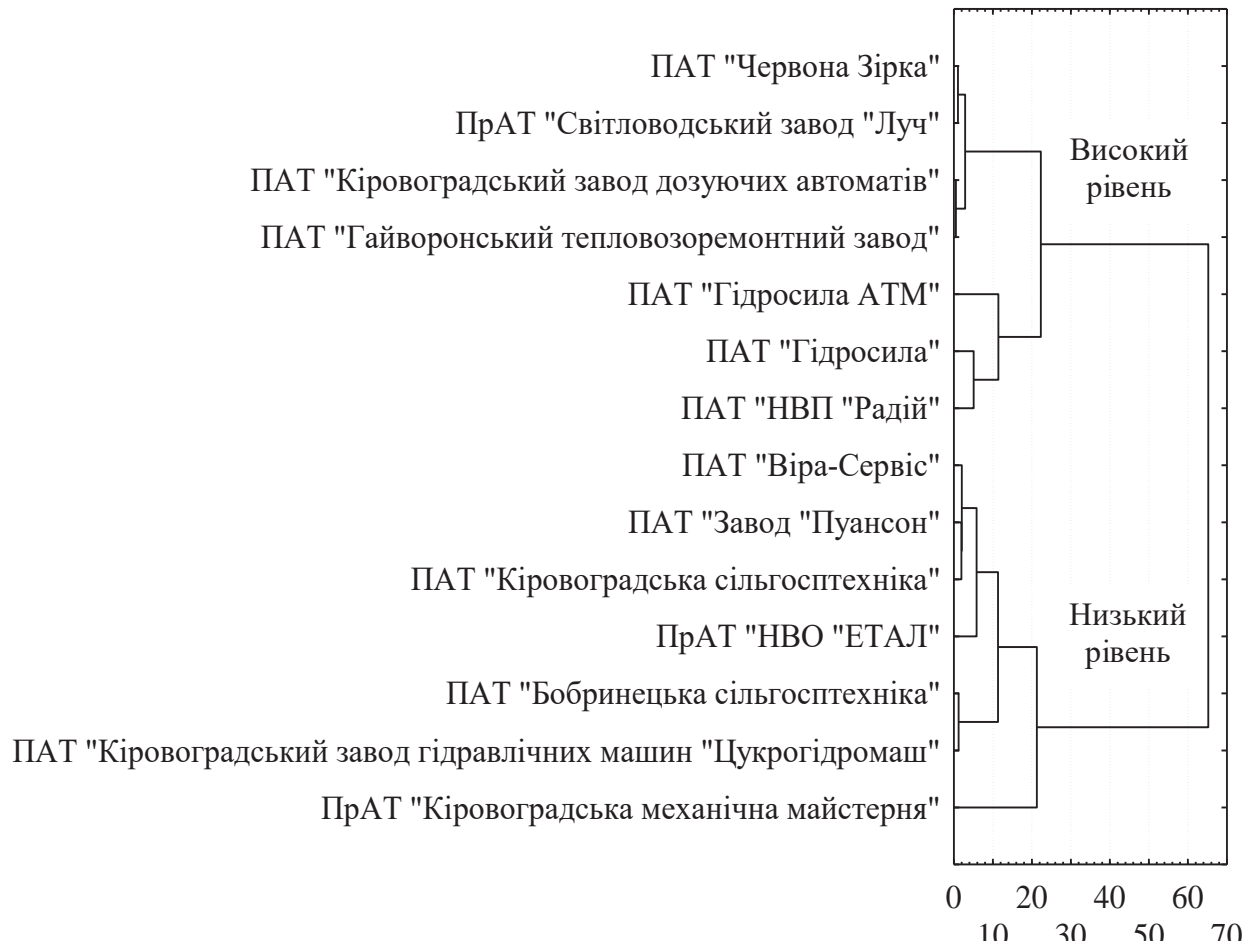


Рис. 3.3. Деревоподібна кластеризація досліджуваних машинобудівних підприємств Кіровоградської області за 2012 р. *

** В процесі аналізу використані данні до початку військового конфлікту на сході України.*

Розподіл підприємств на два кластери відповідає аналогічному за 2010 р., але кількість підприємств у кластері з високим рівнем витрат на утримання і розвиток персоналу збільшилася, що свідчить про позитивні тенденції. Негативні тенденції спостерігаються у ПАТ «Кіровоградський завод гідравлічних машин «Цукрогідромаш», що з кластера з високим рівнем витрат перемістилось до кластера з низьким рівнем.

Натомість позитивні тенденції до збільшення асигнувань на персонал мають місце у ПАТ «Червона зірка», ПАТ «Гайворонський тепловозремонтний завод» і ПАТ «Кіровоградський завод дозуючих

автоматів».

Останнім етапом деревоподібної кластеризації виступив аналіз за 2013 р., результати якого подано на рис. 3.4.

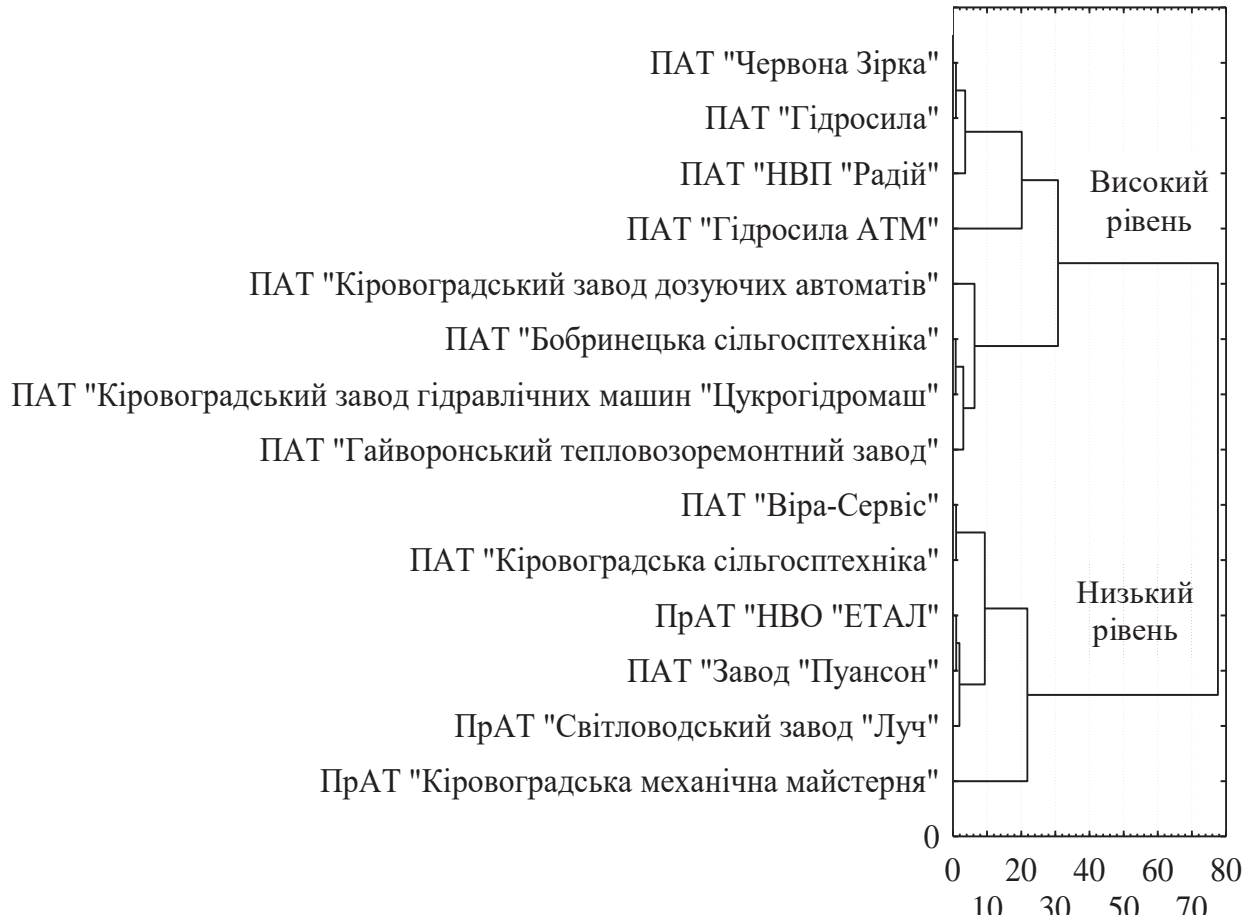


Рис. 3.4. Деревоподібна кластеризація досліджуваних машинобудівних підприємств Кіровоградської області за 2013 р. *

** В процесі аналізу використані данні до початку військового конфлікту на сході України.*

Як видно з рис. 3.4, розподіл досліджуваних підприємств на два кластери залишається пріоритетним. Щодо розподілу підприємств між кластерами, то в цілому залишилися позитивні тенденції 2012 р., а ПАТ «Кіровоградський завод гідравлічних машин «Цукрогідромаш» повернуло собі рівень 2011 р., увійшовши до кластера з високим рівнем витрат на утримання і розвиток персоналу.

Негативні тенденції мали місце лише у ПАТ «Світловодський завод «Луч», яке перемістилося до кластера з низьким рівнем витрат на персонал. В цілому проведена деревоподібна кластеризація за 2011–2013 рр. дозволила

виокремити дві групи підприємств, які відрізняються за рівнем витрат на утримання і розвиток персоналу.

Для визначення внеску кожної змінною у розподіл підприємств за кластерами представимо результати за методом k-середніх. Результати дисперсійного аналізу за 2011–2013 р. подано у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Характеристика кластеризації підприємств за рівнем витрат
на утримання і розвиток персоналу ***

Критерій	Рік	Вартість професійного навчання	Відрахування на соціальні заходи	Пряма оплата	Оплата за невідпрацьований час	Премії та подарунки	Харчування, напої та інші виплати нагурою	Витрати на соціальні послуги	Інші витрати на робочу силу
Міжгрупова дисперсія	2011	1,1843	7,6073	688,540	4,3784	1,3118	0,0253	0,6937	0,0077
	2012	1,5337	53,719	732,793	4,9526	1,7570	0,0285	0,3541	0,0006
	2013	2,2334	156,257	992,427	7,6882	2,1536	0,0061	0,4254	0,0017
Внутрішньо-групова дисперсія	2011	0,3438	48,675	228,136	1,3776	0,3118	0,0638	0,1589	0,0603
	2012	0,7512	109,492	328,747	2,8833	0,6779	0,0969	0,4595	0,0348
	2013	1,4540	85,508	560,26	5,0714	1,6661	0,0959	0,9631	0,0928
F-критерій	2011	41,340	1,8800	36,22	38,14	50,49	4,7600	52,38	1,5400
	2012	24,499	5,8875	26,749	20,612	31,103	3,5337	9,248	0,2083
	2013	18,433	21,929	21,256	18,191	15,511	0,7576	5,3	0,2203
p-рівень значущості F-критерію	2011	0,00003	0,1959	0,0001	0,00005	0,00001	0,0598	0,00001	0,2381
	2012	0,0003	0,0319	0,0002	0,0007	0,0001	0,0846	0,0103	0,6563
	2013	0,0010	0,0005	0,0006	0,0011	0,0020	0,4011	0,0400	0,6472

* В процесі аналізу використані данні до початку військового конфлікту на сході України.

За даними табл. 3.8 можна зробити такі висновок, що еайбільше відрізняються кластери за ознакою, яка має найбільшу міжгрупову та найменшу внутрішньогрупову дисперсію¹⁷³.

¹⁷³ Халафян А. А. STATISTICA 6. Статистический анализ данных : учеб. / А. А. Халафян – 3-е изд. – М. : Биним-Пресс, 2007. – 512 с.

За першим критерієм лідирує стаття «Пряма оплата», але вона характеризується і найбільшою внутрішньогруповою дисперсією, що свідчить як про значну віддаленість підприємств цього кластера від підприємств іншого кластера, так і про значну віддаленість підприємств одне від іншого в рамках отриманих кластерів. У цілому ж ця ознака має найбільший розкид за досліджуваними підприємствами, що й обумовило отримані значення міжгрупової та внутрішньогрупової дисперсії.

У цілому рівень впливу на розподіл підприємств за кластерами визначається за значенням F -критерію. Так, у 2011 р. найбільший внесок у кластеризацію підприємств мали статті «Витрати на соціальні послуги», «Премії та подарунки». Такі статті, як «Оплата за невідпрацьований час», «Пряма оплата» і «Вартість професійного навчання» мали приблизно однаковий вплив. Всі інші статті – «Відрахування на соціальні заходи», «Харчування, напої та інші виплати натурою», «Інші витрати на робочу силу» – мали p -рівень значущості F -критерію нижче за 0,05, що дає підстави не враховувати їх внесок у кластеризацію, тобто розглядати як такі, що не мають значного впливу на розподіл підприємств за обсягом статей на утримання і розвиток персоналу. У 2012 р. ситуація змінилася, але не суттєво. Так, залишився пріоритетний вплив статей «Пряма оплата», «Премії та подарунки». Натомість вплив статті «Витрати на соціальні послуги», який був найбільший у 2011 р., став одним з найслабкіших, що свідчить про зменшення асигнувань на дану статтю на підприємствах із середнім рівнем витрат на утримання і розвиток персоналу, а статті «Відрахування на соціальні заходи» отримав p -рівень значущості F -критерію 0,0319, що дає підстави розглядати його внесок як статистично значущий.

У 2013 р. тенденції 2012 р. змінилися ще радикальніше. Найбільший вплив на розподіл підприємств між кластерами отримали статті «Відрахування на соціальні заходи», «Пряма оплата», менший вплив – статті «Оплата за невідпрацьований час» та «Вартість професійного навчання», ще менший – «Премії та подарунки», мінімальний внесок – «Витрати на соціальні послуги».

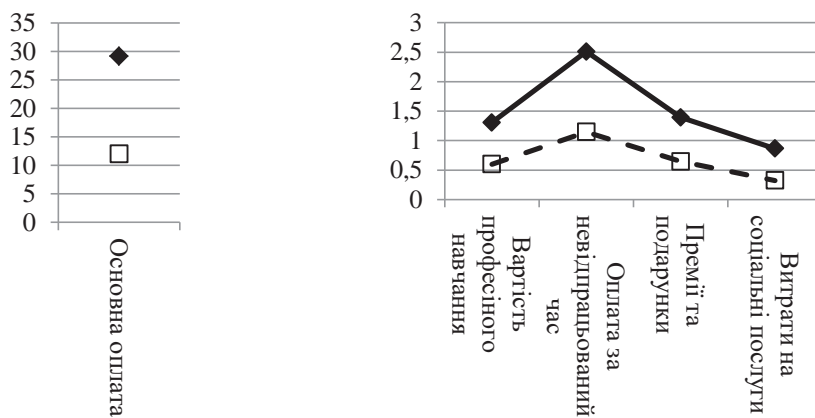
Отже, порівнюючи результати кластеризації 2013 та 2011 рр. можна зазначити, що внески до розподілу підприємств статей кардинально змінилися. Це відображає пріоритетність у збільшенні асигнувань підприємствами кластера з середнім рівнем витрат на утримання і розвиток персоналу у напрямку прямої оплати праці та розвитку персоналу, в порівнянні з преміюванням та соціальними послугами.

За весь період дослідження було встановлено, що статті «Харчування, напої та інші виплати натурою», «Інші витрати на робочу силу» не мають статистично значущого впливу на розподіл підприємств. Такий результат свідчить про однаковий рівень витрат підприємств з обох кластерів на зазначені статті.

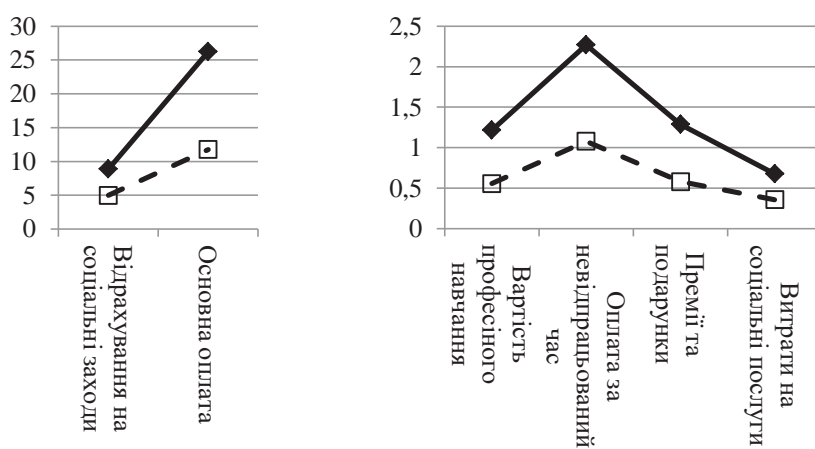
Середні значення статей витрат за отриманими кластерами подано на рис. 3.5.

На рис. 3.5 представлено лише ті статі, що мають статистично значущий внесок у кластеризацію. Враховуючи різні значення досліджуваних статей витрат для відображення розбіжностей між кластерами окремі статі витрат було подано на різних графіках. За отриманими результатами можна стверджувати, що на кінець досліджуваного періоду найбільший внесок у розподіл підприємств між кластерами вносять такі статі, як «Відрахування на соціальні заходи» та «Пряма оплата», що повністю відповідає даним табл. 3.8. Крім того, саме за цими статтями найбільше відрізняються підприємства двох кластерів. Серед інших статей найбільший внесок у розподіл має стаття «Оплата за невідпрацьований час».

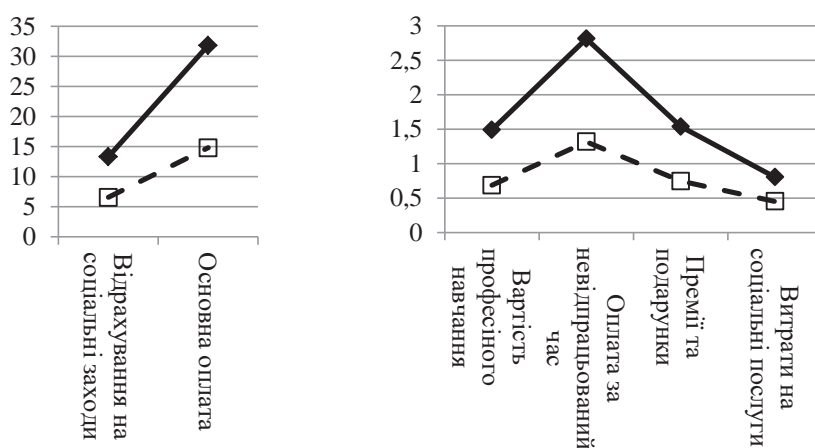
Таким чином, за результатами кластерного аналізу методом k-середніх було отримано сталі визначення внесків кожної з досліджуваних статей витрат на утримання і розвиток персоналу в розподіл підприємств на кластери.



а) 2011 р.



б) 2012 р.



в) 2013 р.

—□— Кластер із низьким рівнем витрат —◆— Кластер із високим рівнем витрат

Рис. 3.5. Середні значення досліджуваних ознак (статей витрат) за кластерами за 2011–2013 рр. *

* В процесі аналізу використані данні до початку військового конфлікту на сході України.

Крім визначення впливу обраних статей витрат на кластеризацію підприємств, метод k-середніх, як і деревоподібна кластеризація, формують дві сукупності підприємств, що в цілому і становить сутність кластерного аналізу. Для визначення належності кожного з підприємств до відповідного кластера, подано результати за обома методами розподілу (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Клас досліджуваних підприємств Кіровоградської області за 2011–2013 рр.
за проведеними методами кластеризації ***

Підприємство	2011		2012		2013	
	за дерево-подібною кластеризацією	за методом k-середніх	за дерево-подібною кластеризацією	за методом k-середніх	за дерево-подібною кластеризацією	за методом k-середніх
ПАТ «Червона зірка»	низький	низький	високий	високий	високий	високий
ПАТ «Віра-Сервіс»	низький	низький	низький	низький	низький	низький
ПАТ «Кіровоградська сільгосптехніка»	низький	низький	низький	низький	низький	низький
ПАТ «Бобринецька сільгосптехніка»	низький	низький	низький	низький	високий	низький
ПАТ «Гайворонський тепловозремонтний завод»	низький	низький	високий	високий	високий	високий
ПАТ «Кіровоградський завод дозуючих автоматів»	низький	низький	високий	високий	високий	високий
ПрАТ «НВО «ЕТАЛ»	низький	низький	низький	низький	низький	низький
ПАТ «Завод «Пуансон»	низький	низький	низький	низький	низький	низький
ПрАТ «Кіровоградська механічна майстерня»	низький	низький	низький	низький	низький	низький
ПАТ «Гідросила АТМ»	високий	високий	високий	високий	високий	високий
ПАТ «НВП «Радій»	високий	високий	високий	високий	високий	високий
ПАТ «Гідросила»	високий	високий	високий	високий	високий	низький
ПАТ Кіровоградський завод гідравлічних машин «Цукрогідромаш»	високий	низький	низький	низький	високий	низький
ПрАТ Світловодський завод «Луч»	високий	високий	високий	низький	низький	низький

* В процесі аналізу використані данні до початку військового конфлікту на сході України.

У цілому майже всі підприємства можна однозначно віднести до однієї з груп у табл. 3.9 виділено наівжирним. У ПрАТ «Світловодський завод «Луч» намітилися негативні тенденції за досліджуваний період, що дає підстави розглядати його як представника кластера з низьким рівнем витрат на утримання і розвиток персоналу. Метод k-середніх можна вважати більш точним щодо віднесення до відповідного кластера, адже він дає однозначну відповідь, на відміну від деревоподібної кластеризації, яка залежить від методу розрахунку. На підставі цього ПАТ «Кіровоградський завод гідравлічних машин «Цукрогідромаш» також було віднесено до кластера з низьким рівнем витрат на утримання і розвиток персоналу.

Отже, проведена кластеризація підприємств за двома методами дозволила отримати дві групи підприємств, більш однорідних всередині кластера, ніж вся сукупність в цілому для подальшого визначення впливу кожної статті досліджуваних витрат їх ефективність з метою їх раціоналізації.

Для вирішення поставленого в даному підрозділі завдання необхідно провести кореляційно-регресійний аналіз взаємозв'язку обсягу витрат на утримання і розвиток персоналу за досліджуваними статтями та вище запропонованими показниками ефективності використання цих витрат.

Спочатку кореляційно-регресійний аналіз проводився серед підприємств, що увійшли до групи з високим рівнем витрат на утримання і розвиток персоналу. Цю групу склали: ПАТ «Червона зірка», ПАТ «Гайворонський тепловозремонтний завод», ПАТ «Кіровоградський завод дозуючих автоматів», ПАТ «Гідросила АТМ», ПАТ «НВП «Радій» і ПАТ «Гідросила».

Наступний етап аналізу проводився серед підприємств з низьким рівнем витрат на утримання і розвиток персоналу, до яких було віднесено ПАТ «Кіровоградська сільгосптехніка», ПАТ «Бобринецька сільгосптехніка», ПрАТ «Кіровоградська механічна майстерня», ПАТ «Завод «Пуансон», ПАТ «Віра-Сервіс», ПрАТ «НВО «ЕТАЛ», ПАТ «Кіровоградський завод гідравлічних машин «Цукрогідромаш», ПрАТ «Світловодський завод «Луч». Вихідні дані подано в Додатку В.

Аналіз проводився методом Forward stepwise, який передбачає покрокове включення в модель всіх досліджуваних незалежних змінних, що дозволяє встановити, які з досліджуваних статей витрат справляють вплив на результуючі змінні, а які ні. Результати аналізу подано в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Основні характеристики кореляційно-регресійного аналізу

Характеристики моделі	Результуючі змінні		
	операційна рентабельність витрат на утримання і розвиток персоналу	рентабельність персоналу	продуктивність праці
Група з високим рівнем витрат на утримання і розвиток персоналу			
Коефіцієнт детермінації	0,95952	0,97954	0,9145
Коефіцієнт множинної кореляції	0,92068	0,95950	0,8362
Група з низьким рівнем витрат на утримання і розвиток персоналу			
Коефіцієнт детермінації	0,543292	0,80051	0,90584
Коефіцієнт множинної кореляції	0,295166	0,64081	0,82055

Однією з найголовніших ознак адекватності моделі – спроможності точно відтворювати існуючі взаємозв'язки між незалежними та результуючими змінними – є коефіцієнт детермінації та коефіцієнт множинної кореляції. Перший відображає питому вагу мінливості змінних, яка пояснюється моделлю, другий характеризує тісноту зв'язків між незалежними показниками та результуючою змінною, а також є оцінкою якості передбачення за моделлю. Отже, чим ближче вони до «1», тим краще модель відтворює існуючі взаємозв'язки, тобто є адекватною.

З даних табл. 3.10 можна зробити такі висновки. В групі з високим рівнем витрат на утримання і розвиток персоналу було отримано адекватні моделі: рівень операційної рентабельності витрат на утримання і розвиток персоналу на 95,95% пояснюється значеннями досліджуваних статей витрат, рентабельність персоналу – на 97,95%, а продуктивність праці – на 91,45%. Значення коефіцієнта множинної кореляції відображає тісний зв'язок між незалежними та результуючими змінними. Щодо другої групи, то тут рівень зв'язку значно

менший, а отже нижче адекватність моделі: мінливість значень операційної рентабельності витрат на утримання і розвиток персоналу пояснена лише на 54,33%, натомість рентабельності персоналу – на 80,00%, а продуктивності праці – на 90,58%. Щільність зв'язку між незалежними та результируючими змінними в першій моделі низька, в другій – середня, в третій – найбільша. Це дозволяє прийняти до розгляду всі моделі, крім першої, в групі з низьким рівнем витрат на утримання і розвиток персоналу.

Наступним етапом є визначення міри впливу кожної з досліджуваних статей витрат на обрані показники ефективності їх використання. Коефіцієнти регресії за досліджуваними моделями подано в табл. 3.11. Статистична значущість коефіцієнтів регресії бралася на рівні 0,05.

Регресійні коефіцієнти оцінюються на основі стандартизованих значень і мають середнє, що дорівнює «0», та стандартне, що дорівнює «1», відхилення¹⁷⁴. На основі даних табл. 3.11 можна зробити такі висновки: найбільший вплив на рівень операційної рентабельності витрат на утримання і розвиток персоналу справляє стаття «Витрати на соціальні послуги», найбільший негативний вплив на значення результируючої змінною – пряма оплата.

Менший позитивний вплив справляють дві статті: «Харчування, напої та інші виплати натурою» і «Відрахування на соціальні заходи». Щодо впливу статей витрат на рівень рентабельності персоналу, то значення регресійних коефіцієнтів подібне, крім того, що в дану модель було додатково включено статтю «Інші витрати на робочу силу», незважаючи на найменший її вплив. Відносно продуктивності праці, то статистично значущий вплив було визначено за статтями витрат на соціальні послуги та інші витрати на робочу силу. Причому більший вплив справляє саме перша стаття витрат. Отже, за результатами отриманих кореляційно-регресійних моделей в групі підприємств з високим рівнем витрат на утримання і розвиток персоналу можна стверджувати, що найбільший вплив на показники ефективності використання витрат справляє стаття витрат на соціальні послуги. На

¹⁷⁴ Халафян А. А. STATISTICA 6. Статистический анализ данных : учеб. / А. А. Халафян – 3-е изд. – М. : Бином-Пресс, 2007. – 512 с.

другому місці – відрахування на соціальні заходи. Натомість пряма оплата спарвляє сильний негативний вплив, що свідчить про неефективні мотиваційні засоби, які реалізуються на обраних підприємствах, про відсутність зв'язку між оплатою праці та її результатами.

Таблиця 3.11

Коефіцієнти регресії за досліджуваними моделями

Незалежні змінні (статті витрат)	Результуючі змінні								
	операційна рентабельність витрат на утримання і розвиток персоналу			рентабельність персоналу			продуктивність праці		
	стандартизовані коефіцієнти регресії	нестандартизовані коефіцієнти регресії	рівень значущості	стандартизовані коефіцієнти регресії	нестандартизовані коефіцієнти регресії	рівень значущості	стандартизовані коефіцієнти регресії	нестандартизовані коефіцієнти регресії	рівень значущості
Група з високим рівнем витрат на утримання і розвиток персоналу									
Вільний член	—	-1,273	0,009400	—	-68,169	0,00476	—	-2520	0,00003
Вартість професійного навчання	—	—	—	0,361	65,504	0,18197	—	—	—
Відрахування на соціальні заходи	0,517	0,140	0,001860	0,493	8,745	0,00085	—	—	—
Пряма оплата	-2,098	-0,282	0,000084	-2,014	-17,662	0,000014	—	—	—
Оплата за невідпрацьований час	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Премії та подарунки	0,318	0,950	0,2119	—	—	—	—	—	—
Харчування, напої та інші виплати натурою	0,443	6,090	0,004300	0,356	319,7	0,00321	—	—	—
Витрати на соціальні послуги	2,218	8,205	0,000026	2,016	486,70	0,000042	0,650	3584	0,000019
Інші витрати на робочу силу	—	—	—	0,273	220,40	0,00289	0,544	10023	0,00012
Група з низьким рівнем витрат на утримання і розвиток персоналу									
Вільний член	—	—	—	—	-58,71	0,00018	—	-0,523	0,95887
Вартість професійного навчання	—	—	—	0,641	72,35	0,16644	—	—	—
Відрахування на соціальні заходи	—	—	—	0,286	3,84	0,15029	—	—	—
Пряма оплата	—	—	—	-1,754	-9,10	0,00505	0,704	4,290	0,00509
Оплата за невідпрацьований час	—	—	—	0,589	35,52	0,26732	—	—	—
Премії та подарунки	—	—	—	—	—	—	0,236	25,370	0,31250
Харчування, напої та інші виплати натурою	—	—	—	-0,150	-84,64	0,25759	—	—	—
Витрати на соціальні послуги	—	—	—	0,946	168,42	0,00591	—	—	—
Інші витрати на робочу силу	—	—	—	0,225	161,04	0,06617	-0,186	-150,660	0,07600

На жаль, статистично значущого впливу витрат на професійне навчання на результуючі показники не було встановлено, що обумовлено низькими значеннями даного показника за всіма досліджуваними підприємствами обох груп. Позитивний вплив цих витрат давно доведений багатьма дослідниками¹⁷⁵, що вимагає значного збільшення асигнувань на підвищення кваліфікації, навчання, ротацію та розвиток персоналу.

У кореляційно-регресійному аналізі вплив незалежних змінних на результуючу оцінюється не лише на основі стандартизованих коефіцієнтів регресії, а й часткових та напівчасткових коефіцієнтів кореляції, які за показниками, що були визнані статистично значущими, подано в табл. 3.12. Часткові коефіцієнти кореляції відображають міру впливу однієї незалежної змінної на результуючу з умовою, що всі інші незалежні змінні закріплені на постійному рівні. Напівчасткова кореляція відображає зв'язок між незалежною змінною та результуючою за умови, що контролюється вплив інших незалежних змінних на цю змінну, але не фіксується вплив інших незалежних змінних на результуючу¹⁷⁶.

Таблиця 3.12

Часткові та напівчасткові коефіцієнти кореляції

Незалежні змінні (статті витрат)	Результуючі змінні								
	операційна рентабельність витрат на утримання і розвиток персоналу			рентабельність персоналу			продуктивність праці		
	часткові коефіцієнти кореляції	напівчасткові коефіцієнти кореляції	рівень значущості	часткові коефіцієнти кореляції	напівчасткові коефіцієнти кореляції	рівень значущості	часткові коефіцієнти кореляції	напівчасткові коефіцієнти кореляції	рівень значущості
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Група з високим рівнем витрат на утримання і розвиток персоналу									
Відрахування на соціальні заходи	0,7535	0,3230	0,00186	0,8072	0,27526	0,000850	—	—	—
Пряма оплата	-0,8590	-0,4720	0,00008	-0,9120	-0,4461	0,000014	—	—	—

¹⁷⁵ Виханский О. С. Менеджмент : учеб. / О. С. Виханский, А. Н. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономика, 2006. – 670 с.

Егоршин А. П. Управление персоналом : учеб. для вузов. – 4-е изд., испр. – Нижний. Новгород : НИМБ, 1999. – 720 с.

¹⁷⁶ Халафян А. А. STATISTICA 6. Статистический анализ данных : учеб. / А. А. Халафян – 3-е изд. – М. : Бинوم-Пресс, 2007. – 512 с.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Харчування, напої та інші виплати натурою	0,7118	0,2854	0,00430	0,7491	0,22759	0,003210	—	—	—
Витрати на соціальні послуги	0,8846	0,5342	0,00003	0,8917	0,39644	0,000040	0,8453	0,6402	0,00002
Інші витрати на робочу силу	—	—	—	0,7543	0,23121	0,002890	0,7982	0,5362	0,00012
Група з низьким рівнем витрат на утримання і розвиток персоналу									
Пряма оплата	—	—	—	-0,4570	-0,3082	0,005040	0,5753	0,2980	0,00509
Витрати на соціальні послуги	—	—	—	0,4499	0,30191	0,005900	—	—	—

Часткова кореляція дозволяє проранжувати незалежні змінні відносно міри їх впливу на результуючу змінну. Найбільший позитивний вплив у рамках першої групи належить витратам на соціальні послуги, а негативний – прямій оплаті праці. Всі інші змінні мають приблизно однаковий вплив. У другій групі на рентабельність персоналу приблизно однаково, але несильно, впливають як витрати на соціальні послуги, так і пряма оплата праці, проте другий показник має зворотний вплив.

Взаємозв'язок між цими двома показниками полягає у тому, що в разі невеликого значення напівчасткової кореляції при порівняно великому значенні часткової кореляції має місце частина мінливості, що пояснюється цією змінною, але не пояснюється іншими змінними¹⁷⁷. Цей критерій визначає доцільність включення окремих незалежних змінних до моделі. Як видно з табл. 3.12, у межах групи з високим рівнем витрат на утримання і розвиток персоналу всі показники моделей з результуючими змінними – рентабельність персоналу й операційна рентабельність витрат на утримання і розвиток персоналу, мають «власну» частку мінливості залежної змінної, що дає підстави стверджувати про необхідність їх включення до моделі. Натомість у рамках останньої моделі витрати на соціальні послуги та інші витрати на робочу силу не мають значної різниці між частковою та напівчастковою кореляцією, що підтверджує недостатність змінних внесених до моделі. Така ж ситуація спостерігається і з рентабельністю персоналу в групі підприємств з низьким

¹⁷⁷ Халафян А. А. STATISTICA 6. Статистический анализ данных : учеб. / А. А. Халафян – 3-е изд. – М. : Бинном-Пресс, 2007. – 512 с.

рівнем витрат на утримання і розвиток персоналу. А продуктивність праці хоч і залежить лише від однієї статті витрат – пряма оплата праці – пояснюється нею, що свідчить про адекватність включення даної статті в модель.

Важливою характеристикою кореляційно-регресійного аналізу є аналіз залишків, однією з характеристик якого є визначення коефіцієнта Дарбіна-Уотсона, що визначає наявність чи відсутність кореляції між залишками спостережень – автокореляцію. В разі присутності такої кореляції можна стверджувати про кореляційну залежність між вихідними змінними, що свідчить про нестабільність отриманих параметрів моделі¹⁷⁸. Значення цього коефіцієнта за розрахованими моделями та інтервали, за якими визначається автокореляція, подано в табл. 3.13. Інтервали наявності та відсутності автокореляції оцінюються за параметрами d_u і d_L , які визначаються, виходячи з кількості спостережень (n), незалежних змінних та рівня значущості. Якщо отримане значення коефіцієнта Дарбіна-Уотсона менше d_L , то має місце позитивна автокореляція залишків, якщо більше $(4 - d_L)$, то негативна; в інтервалі від d_u до $(4 - d_u)$ автокореляція відсутня, що свідчить про стабільність отриманих параметрів моделі. В усіх інших інтервалах має місце зона невизначеності¹⁷⁹.

За результатами табл. 3.13 можна стверджувати, що з п'яти значень у визначений інтервал потрапили три моделі операційної рентабельності витрат на утримання і розвиток персоналу та рентабельності персоналу в першій групі, продуктивності праці – в другій. У двох інших моделях отримані значення коефіцієнта Дарбіна-Уотсона увійшли до зони невизначеності. Ці результати співпадають з оцінкою часткових та напівчасткових коефіцієнтів кореляції (див. табл. 3.12), що дає підстави лише ці три моделі залишити як основу при прийнятті рішення щодо раціоналізації витрат на утримання і розвиток персоналу. Отже, отримані моделі мають такий вигляд: у рамках групи з високим рівнем витрат на утримання і розвиток персоналу:

¹⁷⁸ Халафян А. А. STATISTICA 6. Статистический анализ данных : учеб. / А. А. Халафян – 3-е изд. – М. : Бинوم-Пресс, 2007. – 512 с.

¹⁷⁹ Фадєєва І. Г. Інтегрована система оперативного оцінювання витрат підприємств / Спеціальність 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами. – Львів, 2005.

$$OPBVPPI = -1,273 + 0,14BC3 - 0,282ПО + 6,09XНІВН + 8,205BCП ; \quad (3.8)$$

$$PII = -68,168 + 8,745BC3 - 17,662ПО + 319,7XНІВН + 486,7BCП + 220,4IBPC ; \quad (3.9)$$

Таблиця 3.13

Значення коефіцієнта Дарбіна-Уотсона

Незалежні змінні (статті витрат)	Результуючі змінні								
	операційна рентабельність витрат на утримання і розвиток персоналу			рентабельність персоналу			продуктивність праці		
	отримане значення	d_u	$4 - d_u$	отримане значення	d_u	$4 - d_u$	отримане значення	d_u	$4 - d_u$
Група з високим рівнем витрат на утримання і розвиток персоналу (n = 18)									
Коефіцієнт Дарбіна-Уотсона	2,1146	1,87	2,13	1,9550	2,06	1,94	2,6998	1,53	2,47
Кількість незалежних змінних	4			5			2		
Група з низьким рівнем витрат на утримання і розвиток персоналу (n = 24)									
Коефіцієнт Дарбіна-Уотсона	–	–	–	2,8052	1,55	2,45	2,1176	1,45	2,55
Кількість незалежних змінних	–			2			1		

у рамках групи з низьким рівнем витрат на утримання і розвиток персоналу:

$$PII = 4,29ПО, \quad (3.10)$$

де $OPBVPPI$ – операційна рентабельність витрат на утримання і розвиток персоналу;

$BC3$ – відрахування на соціальні заходи;

$ПО$ – пряма оплата;

$XНІВН$ – харчування, напої та інші виплати натурою;

$BCП$ – витрати на соціальні послуги;

PII – рентабельність персоналу;

$IBPC$ – інші витрати на робочу силу;

PII – продуктивність праці.

Таким чином, з метою раціоналізації витрат на утримання і розвиток персоналу на досліджуваних підприємствах групи з високим рівнем зазначених

витрат останні доцільно перерозподіляти в напрямку збільшення асигнувань на соціальні послуги. Часткове збільшення асигнувань на відрахування на соціальні заходи можливе при збільшенні прямих витрат на оплату праці, але цей захід, виходячи з отриманих результатів, не рекомендується. Натомість підприємствам даної групи необхідно розширювати і вдосконалювати методи мотивації та стимуляції праці, особливо в частині встановлення зв'язку між результатами роботи і винагородою, що найчастіше й реалізується у прямій оплаті. Крім того, враховуючи той факт, що розглядалися всі категорії робітників, слід переглянути систему тарифів та окладів, діючих на підприємствах зазначеної групи.

Щодо підприємств групи з низьким рівнем витрат на утримання і розвиток персоналу, то було визначено, що продуктивність праці залежить виключно від прямої оплати праці. Тільки в цій моделі було отримано позитивний вплив прямої оплати на результуючі показники. Обмежена кількість статей витрат, що були визнані статистично значущими в рамках моделей у групі з низьким рівнем досліджуваних витрат, свідчить про неефективне використання коштів. У цілому рекомендації щодо раціоналізації відповідають вищенаведеним відносно до підприємств попередньої групи. Але враховуючи ті статті витрат, що увійшли до моделі, підприємствам даної групи необхідно приділяти увагу саме збільшенню витрат на соціальні послуги та збільшувати пряму оплату праці за рахунок таких статей витрат, як «Харчування, напої та інші виплати натурою», «Премії та подарунки», «Інші витрати на робочу силу».

У цілому слід зауважити, що у підприємств першої групи вплив статей витрат на ефективність їх використання є відчутним на відміну від другої статті. Отже, підприємствам другої групи доцільно не тільки перерозподіляти витрати за вищенаведеними рекомендаціями, але й збільшувати їх обсяг з метою переміщення до першої групи. Беручи до уваги результати кластерного аналізу (див. табл. 3.8), найефективнішим способом переміщення до першої групи є збільшення асигнувань за статтями «Витрати на соціальні послуги» та «Пряма оплата».

РОЗДІЛ 4

НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА УТРИМАННЯ І РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

4.1. Організаційні регулятори управління витратами на утримання і розвиток персоналу (на прикладі машинобудівних підприємств)

Теоретичні доробки вітчизняних вчених¹⁸⁰ і зарубіжних¹⁸¹ вчених довели високий рівень значущості питань, що стосуються управління витратами на утримання і розвиток персоналу підприємств. Проведення комплексної оцінки рівня характеру витрат на персонал машинобудівного комплексу, що здійснений на прикладі функціонування Кіровоградського регіону, свідчить про існування прогалин в системі управління та вимагає застосування комплексу інструментів, визначення чинників впливу зовнішньої та внутрішньої спрямованості, напрямів використання витрат, суб'єктів впливу, що включатиметься у формування дієвого механізму.

Безумовно, доцільним для сучасної теорії та господарської практики України є поглиблення існуючих наукових уявлень про функціонування механізму управління витратами на утримання і розвиток персоналу підприємства. Апелюючи до словника слів іноземного походження, категорія

¹⁸⁰ Антонюк В. П. Проблеми капіталізації людського капіталу підприємств / В. П. Антонюк // Вісник Донецького університету економіки і права. – 2012. – № 1. – С. 3–6.

Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. Наукове видання / Н. Л. Гавкалова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 400с.

Гришко Н. В. Методологія управління витратами промислових підприємств (вугледобувна промисловість) : Монографія. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2010. – 403 с.

Захарова О. В. Управління інвестуванням у людський капітал : методологія, оцінка, планування : Монографія / О. В. Захарова. – Донецьк : ДВНЗ Дон НТУ, 2011. – 378 с.

Криворучко А. С. Теоретичні основи управління витратами на персонал / А. С. Криворучко // Управління розвитком. – 2011. – № 3 (78). – С. 86–88.

Турило А. М. Управління витратами підприємства / А. М. Турило, Ю. В. Кравчук, А. А. Турило. – К. : ЦНЛ, 2007. – 120 с.

¹⁸¹ Кибанов А. Я. Управление персоналом организацией : учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 638 с.

Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах : учеб. – М. : Академ. Проект, 2006. – 1088 с.

Павлючук Ю. Н. Управление формированием и определением стоимости персонала в условиях перехода к рыночным отношениям / Ю. Н. Павлючук, А. А. Козлов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 5. – С. 39–48.

«механізм» розглядається як: 1) сукупність станів та процесів, з яких складається будь-яке фізичне, хімічне та фізіологічне явище; 2) внутрішній пристрій, система будь-чого; 3) пристрій для передачі та перетворення руху, що являє собою систему ланок, в якій рух однієї або декількох провідних ланок викликає відповідний рух інших ланок системи¹⁸².

У тлумачному словнику за редакцією С. І. Ожегова та Н. Ю. Шведова механізм – це «система, пристрій, що визначає порядок будь-якого виду діяльності; послідовність станів процесів, які визначають собою будь-яку дію, явище»¹⁸³.

Деякі провідні вчені України серед яких¹⁸⁴ акцентують увагу на розробці та доцільності впровадження організаційно-економічного механізму управління щодо різних сфер діяльності підприємства.

Аналіз літературних джерел переконливо свідчить про те, що організаційно-економічний механізм – це система формування цілей і стимулів, які дозволяють перетворити в процесі трудової діяльності рух (динаміку) матеріальних і духовних потреб членів суспільства на рух засобів виробництва і його кінцевих результатів, спрямованих на задоволення платоспроможного попиту споживачів. Тому в даному дослідженні під організаційно-економічним механізмом будемо розуміти саме це визначення.

¹⁸² Словарь иностранных слов. – 18-е изд., стер. – М. – 1989. – 624 с.

¹⁸³ Ожегов С. И., Шведов Н. Ю. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведов / Рос. акад. наук., ин. рус. яз. им. В. В. Виноградова. – 4-е изд., доп. – М. : Азбуковник, 1999. – 944 с. (С 354).

¹⁸⁴ Булеев И. П. Формирование организационно-экономического механизма управления предприятием по обработке цветных металлов : Монография / И. П. Булеев. – Донецьк : ІЕП НАН України, 1993. – 262 с.

Кендюхов О. В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства / О. В. Кендюхов // – автореф. дис. д-ра. екон. наук. – Спеціальність 08.00.04. – економіка та управління підприємствами (переробна промисловість). – Донецьк, 2007. 35 с.

Лисенко Ю. Організаційно-економічний механізм управління підприємством / Ю. Лисенко, П. Єгоров // Економіка України. – 1997. – № 1. – С. 86–87.

Оленко И. П. Организационно-экономический механизм реструктуризации предприятия. Научное издание / И. П. Оленко, Н. А. Москаленко. – Х. : ХНЕУ, 2006. – 216 с.

Попов О. Є. Організаційно-економічний механізм корпоративного управління в акціонерному товаристві / О. Є. Попов // Управління розвитком. – 2010. – № 8. – 46 с.

Шульга В. І. Організаційно-економічний механізм формування трудових відносин на сільськогосподарських підприємствах / В. І. Шульга // Економіка, фінанси, право. – 2009. – № 6. – С. 6–11.

Грунтуючись на відповідних положенняї, викладених у¹⁸⁵ відокремимо якісні риси сучасного механізму управління, зміст яких зводиться до такого:

- ефективна система господарювання, що описує управління як відокремлену функцію виробничих відносин;
- оптимальне співвідношення різних форм і методів господарювання, які застосовуються суб'єктом для цілеспрямованого впливу на виробничі відносини;
- раціональна єдність економічних, соціальних, організаційних, правових, фінансових, культурних форм і методів, правил, норм, об'єднаних в економічний механізм, що дозволяє використовувати ці правила для заохочення персоналу до праці.

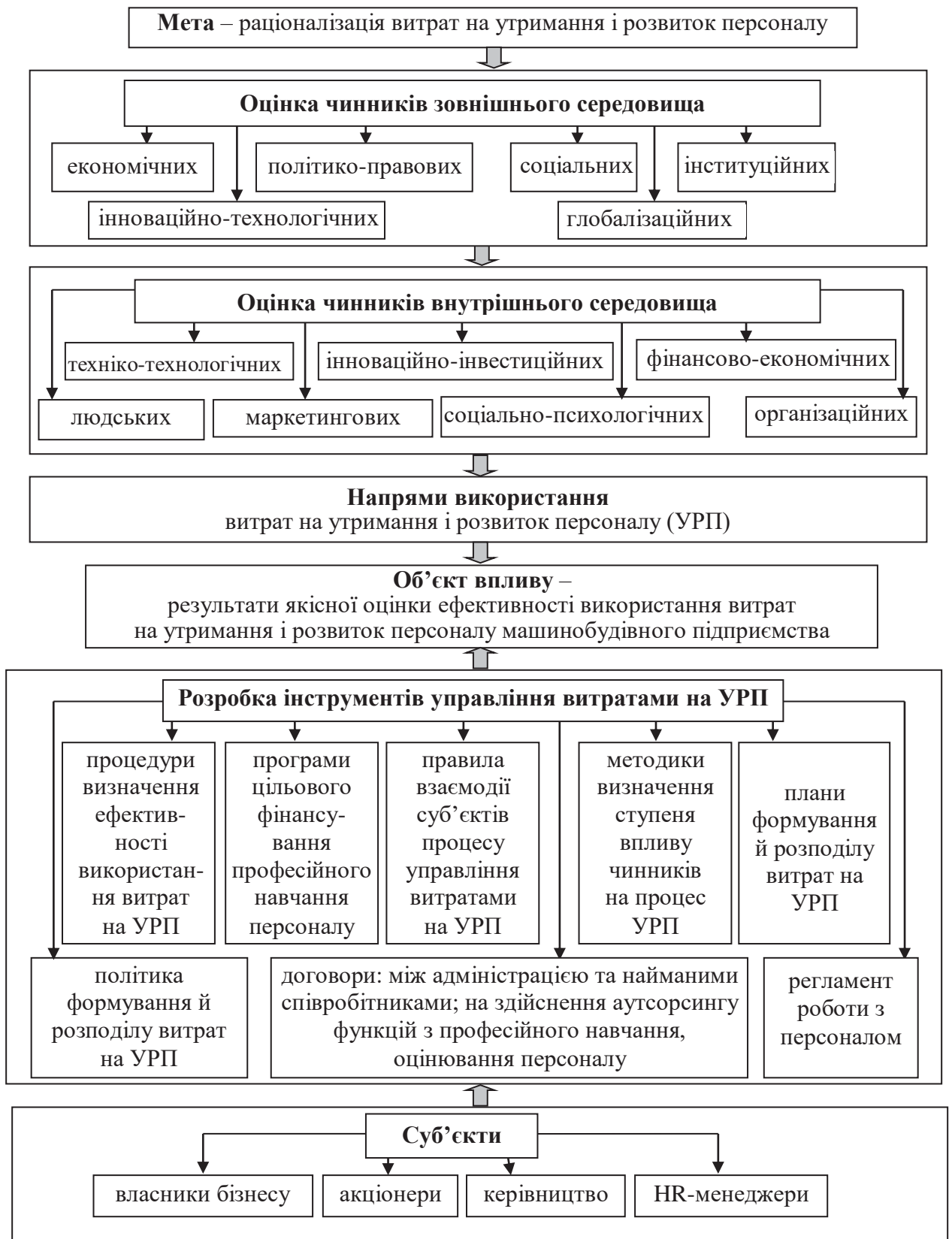
Поділяючи такий напрямок думок автором запропоновано власне бачення *організаційно-економічного механізму управління витратами на утримання і розвиток персоналу* як системи важелів, які спрямовані на вироблення напрямів управлінських впливів за результатами якісної оцінки ефективності використання витрат на утримання і розвиток персоналу на основі побудованої двовимірної матриці, сформованої співвідношенням показників рентабельності витрат на утримання персоналу, рентабельності витрат на розвиток персоналу та рентабельності персоналу.

З огляду на зазначене, розроблено концептуальну схему організаційно-економічного механізму управління витратами на утримання і розвиток персоналу машинобудівних підприємств (рис. 4.1).

Пояснення щодо структурних елементів схеми наступні:

- обґрунтування вибору чинників внутрішнього та зовнішнього середовища подано у підрозд. 4.2, що передбачає використання матричного аналізу складання профілю середовища Дж. Вільсона, який базується на оцінці відносної значущості для підприємства окремих чинників;

¹⁸⁵ Костирко Р. О. Організація внутрішнього контролю в управлінні витратами машинобудівного підприємства : Монографія. / Р. О. Костирко, С. В. Щеголькова. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2010. – 296 с.



Розроблено автором

Рис. 4.1. Схема організаційно-економічного механізму управління витратами на утримання і розвиток персоналу машинобудівних підприємств

- напрями використання витрат на утримання і розвиток персоналу відповідають складу витрат, що представлені у підрозд. 1.2;

- пріоритет дії механізму полягає в комплексній оцінці ефективності їх використання складу;

- інструментальне забезпечення процесу управління витратами на утримання і розвиток персоналу дозволить у практичній площині використовувати ті з них, що в найбільшій мірі відповідатимуть критерію оптимальності розподілу суми витрат між визначеними видами, а саме: на утримання – витрати на спецодяг, взуття та інші засоби захисту працівників; на оплату житла працівників; надання соціальних пільг працівникам підприємства; на оплату праці, соціальні виплати і збори на обов'язкове державне пенсійне та соціальне страхування; за невідпрацьований час; на розвиток – витрати на професійне навчання, адаптацію, оцінювання, рух персоналу, формування дієвої організаційної культури підприємства.

Регуляторний аспект дії механізму передбачає визначення складу інструментів управління витратами на утримання і розвиток персоналу. Більш докладно розглянемо цей елемент механізму.

Політика відображає загальне керівництво для конкретних дій та прийняття рішень, що деталізує процес досягнення цілей. В означеному механізмі політика описує специфіку формування й розподілу витрат на утримання і розвиток персоналу, базуючись на нормативно-правових документах. Так, розмір, структура та порядок формування витрат на утримання персоналу регулюються Конституцією України¹⁸⁶, Кодекс законів про працю України¹⁸⁷, законами України «Про оплату праці»¹⁸⁸, «Про

¹⁸⁶ Конституція України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.

¹⁸⁷ Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=322-08>.

¹⁸⁸ Про оплату праці: Закон України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1995. – № 17. – Ст. 121. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>.

колективні договори і угоди»¹⁸⁹, «Про охорону праці»¹⁹⁰, «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування»¹⁹¹. Порядок формування й розподілу витрат на розвиток персоналу здійснюється на основі таких нормативно-правових актів: Закону України «Про вищу освіту»¹⁹², спільного наказу Міністерства праці та соціальної політики України та Міністерства освіти і науки України «Про впровадження відкритого професійно-технічного навчання на основі модульної технології»¹⁹³; постанови Кабінету Міністрів України «Про гарантії і компенсації для працівників, які направляються для підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки, навчання інших професій з відривом від виробництва»¹⁹⁴; спільного наказу Міністерства праці та соціальної політики України та міністерства освіти і науки України «Про затвердження Положення про професійне навчання кадрів на виробництві»¹⁹⁵; постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку надання робочих місць для проходження учнями, слухачами професійно-технічних навчальних закладів виробничого навчання та виробничої практики»¹⁹⁶; розпорядження Кабінету Міністрів України «Про заходи щодо сприяння підприємствам в

¹⁸⁹ Про колективні договори і угоди : Закон України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1993. – № 36. – Ст. 361. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>.

¹⁹⁰ Про охорону праці : Закон України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1992. – № 49. – Ст. 668. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>.

¹⁹¹ Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування : Закон України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2012. – № 2–3. – Ст. 11. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>.

¹⁹² Про вищу освіту : Закон України // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2003. – № 20. – Ст. 134. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>.

¹⁹³ Про впровадження відкритого професійно-технічного навчання на основі модульної технології : Наказ Міністерства праці та соціальної політики України і Міністерства освіти і науки України від 09.04.2003 № 187/243 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=z0398-02>.

¹⁹⁴ Про гарантії і компенсації для працівників, які направляються для підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки, навчання інших професій з відривом від виробництва Постанова Кабінету Міністрів України від 28 червня 1997 року № 695 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=695-97-%EF>.

¹⁹⁵ Про затвердження Положення про професійне навчання кадрів на виробництві : Наказ Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України від 26.03.2002 №127/151 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua>.

¹⁹⁶ Про затвердження Порядку надання робочих місць для проходження учнями, слухачами професійно-технічних навчальних закладів виробничого навчання та виробничої практики : Постанова Кабінету Міністрів України від 7 червня 1999 р. № 992 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.

організації професійного навчання кадрів на виробництві»¹⁹⁷.

Процедури описують заходи, яких слід вжити менеджеру в конкретній ситуації. У концептуальній схемі механізму передбачене здійснення оцінки ефективності управління витратами на утримання і розвиток персоналу.

Правилами передбачений порядок дій менеджера в конкретній ситуації, який не можна порушувати. В контексті дослідження наведені правила взаємодії суб'єктів процесу управління витратами на УРП, серед яких – власники бізнесу та/або акціонери, керівництво (всі рівні управління) та HR-менеджери. Правила мають розпорядчий характер дії (рис. 4.2). Розпорядче регулювання може бути представлено в усній або письмовій формі. Активні розпорядчі впливи спонукають до виконання приписів щодо взаємодії суб'єктів управлінського процесу, потребують аналізу ситуації, тягнуть за собою відповідальність у вигляді дисциплінарного стягнення за недотримання положень правил.

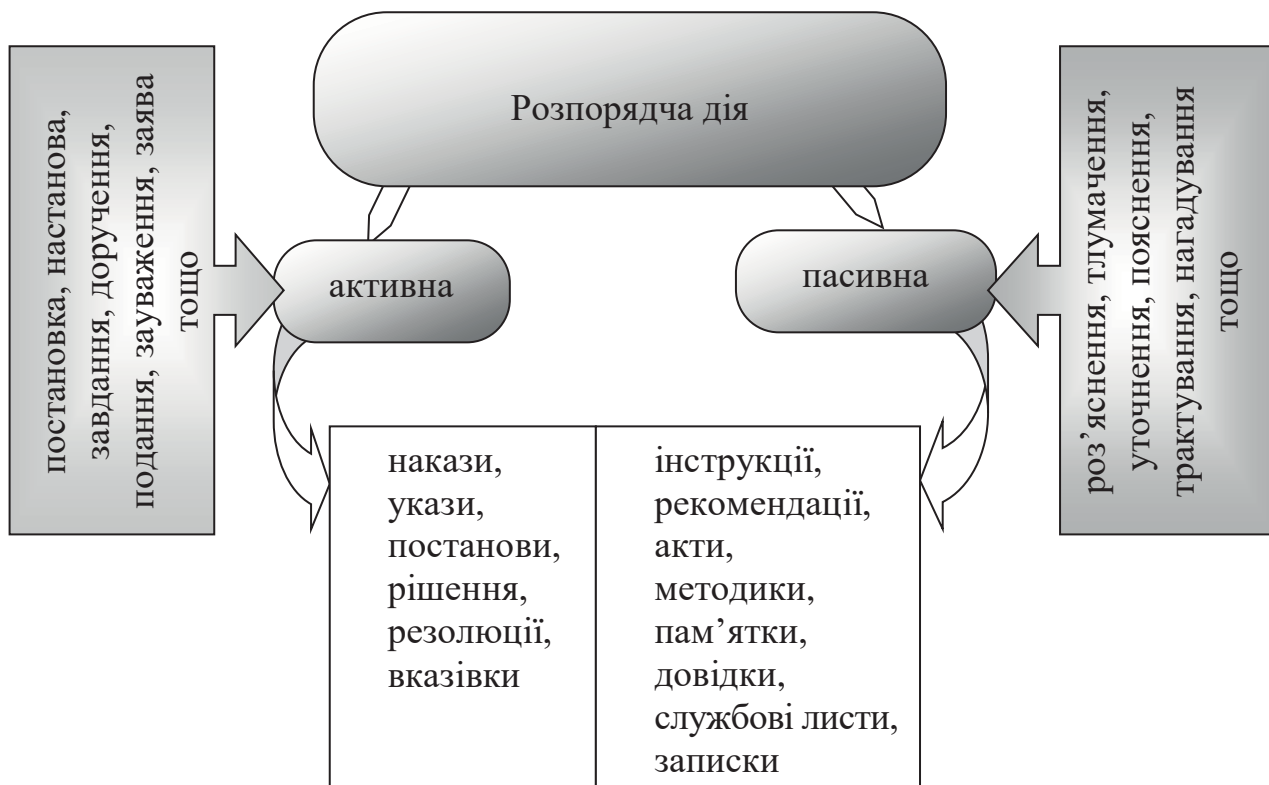


Рис. 4.2. Зміст розпорядчого регулювання

¹⁹⁷ Про заходи щодо сприяння підприємствам в організації професійного навчання кадрів на виробництві : Розпорядження Кабінету міністрів України від 24 січня 2002 року № 13-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uazakon.com/document/spart35/inx35089.htm>.

Пасивні форми не мають сили обов'язкового, негайного, своєчасного і точного виконання, адже їх призначення – підвищення ефективності комунікацій у процесі виконання активного регулюючого впливу. Вони доповнюють активну форму регулювання, чим підвищують їх результативність.

Під програмою розуміють передбачений хід подій у часі та порядок правил, що застосовуються для виконання запланованих заходів. Таким чином, програми можуть включати низьку правил. Більш докладно програми розглянуто у підрозд. 4.3.

План – це передбачувана та підготовлена на певний період програма розвитку підприємства та його підрозділів. У планах відображаються всі прийняті управлінські рішення, містяться обґрунтовані розрахунки, здійснюється економічна оцінка витрат і ресурсів, а також кінцевих результатів діяльності. З огляду на те, що план є результатом управлінського рішення, елементом механізму виступатиме передбачення у відношенні формування й розподілу витрат на утримання і розвиток персоналу з розподілом виділеної керівництвом суми за статтями витрат за функціональним, календарним та структурним принципом. Причому принцип складання планів витрат може змінюватись залежно від життєвого циклу підприємства.

В економічній теорії і практиці господарювання існує низька підходів до розуміння особливостей життєвого циклу підприємства, спроб пояснити його місце в контексті оцінки фаз на кривій графіка. Серед відомих дослідників у цьому напрямі відокремлюють О. С. Віханського, А. І. Наумова, В. А. Забродського, М. О. Кизима, В. С. Пономаренка, О. І. Пушкаря, Е. О. Смирнова, О. М. Тридіда, З. Е. Шершньову, А. Ю. Юданова¹⁹⁸ та ін.

¹⁹⁸ Віханский О. С. Менеджмент : учеб. / О. С. Виханский, А. Н. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономика, 2006. – 670 с.

Забродский В. А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем / В. А. Забродский, Н. А. Кизим – Х. : Бизнес Информ, 2001. – 72 с.

Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : Монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Х. : ІНЖЕК, 2004. – 328 с.

Пономаренко В. С. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Лучковский. – Х. : ХГЭУ, 2002. – 252 с.

Пушкар А. И. Антикризисное управление: стратегии, модели, механизмы / А. И. Пушкар, А. Н. Тридид, А. Л. Колос. – Х. : ХГЭУ, 2002. – 452 с.

Смирнов Э. А. Основы теории организации / Э. А. Смирнов. – М. : Аудит; ЮНИТИ, 1998. – 375 с.

Шершнева З. Е. Стратегическое управление / З. Е. Шершнева, С. В. Оборська. – К. : КНЭУ, 1999. – 384с.

Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика / А. Ю. Юданов. – М. : АКАЛИС, 1996. – 272 с.

Докладний науково-теоретичний аналіз різноманітності підходів до оцінки життєвого циклу в стратегії розвитку підприємства, а також методологічні засади оцінки фаз подано у¹⁹⁹. В цьому контексті розглянемо деякі підходи науковців до графічної інтерпретації життєвого циклу підприємства. Так, Б. З. Мільнер²⁰⁰ етапи життєвого циклу підприємства уявляє таким чином (рис. 4.3).

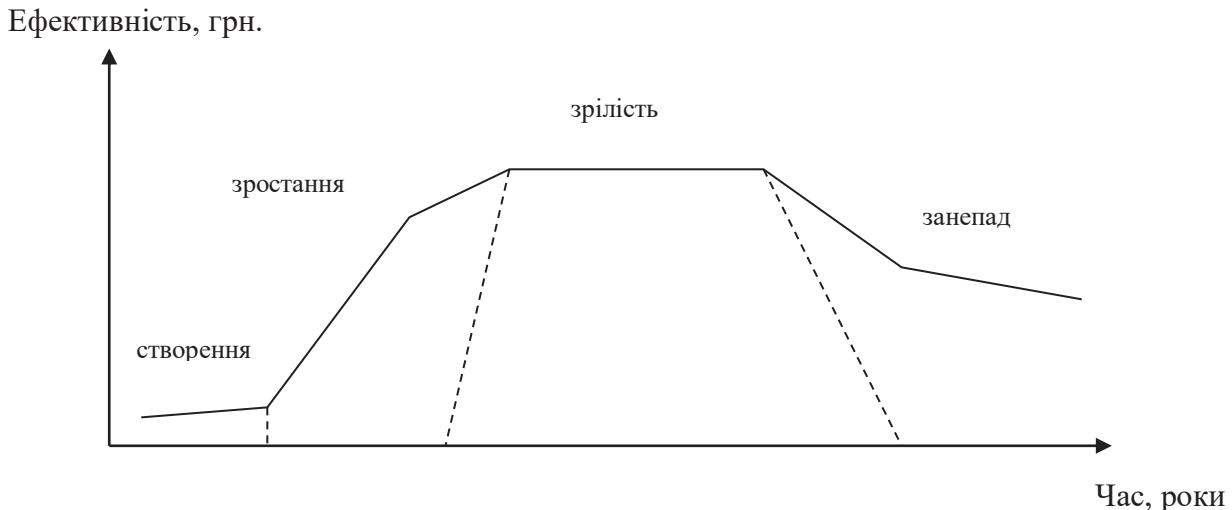


Рис. 4.3. Життєвий цикл підприємства за Б. З. Мільнером

Фази життєвого циклу, в яких знаходяться підприємства, автор оцінює якісно за допомогою таких характеристик:

- етап підприємництва: нечіткі цілі, високі творчі можливості;
- етап колективності: неформальне спілкування та структура, високі зобов'язання;
- етап формалізації та управління: формалізація правил, стабільна структура, основна увага – ефективності;
- етап вироблення структури: ускладнення структури, децентралізація, диверсифіковані ринки;
- етапи занепаду: висока плинність кадрів, конфлікти, що зростають.

Відомий російський вчений А. Ю. Юданов²⁰¹ запропонував більш

¹⁹⁹ Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : Монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Х. : ІНЖЕК, 2004. – 328 с.

²⁰⁰ Мільнер Б. З. Теорія організації / Б. З. Мільнер. – М. : Инфра-М, 1998. – 336 с.

²⁰¹ Юданов А. Ю. Конкуренція: теорія и практика / А. Ю. Юданов. – М. : АКАЛИС, 1996. – 272 с.

розгалужену модель життєвого циклу підприємства (рис. 4.4).

Можливості економіко-математичного моделювання при побудові життєвого циклу підприємства широко використовують в дослідженнях В. А. Забродський²⁰² та М. О. Кизим²⁰³, визначаючи траєкторії циклу великомасштабної економіко-виробничої системи (ВЕВС). Градієнт зміни ВЕВС автори визначають потенціалом; станом, що характеризується складом елементів, структурою і стратегією; стійкістю та ефективністю.

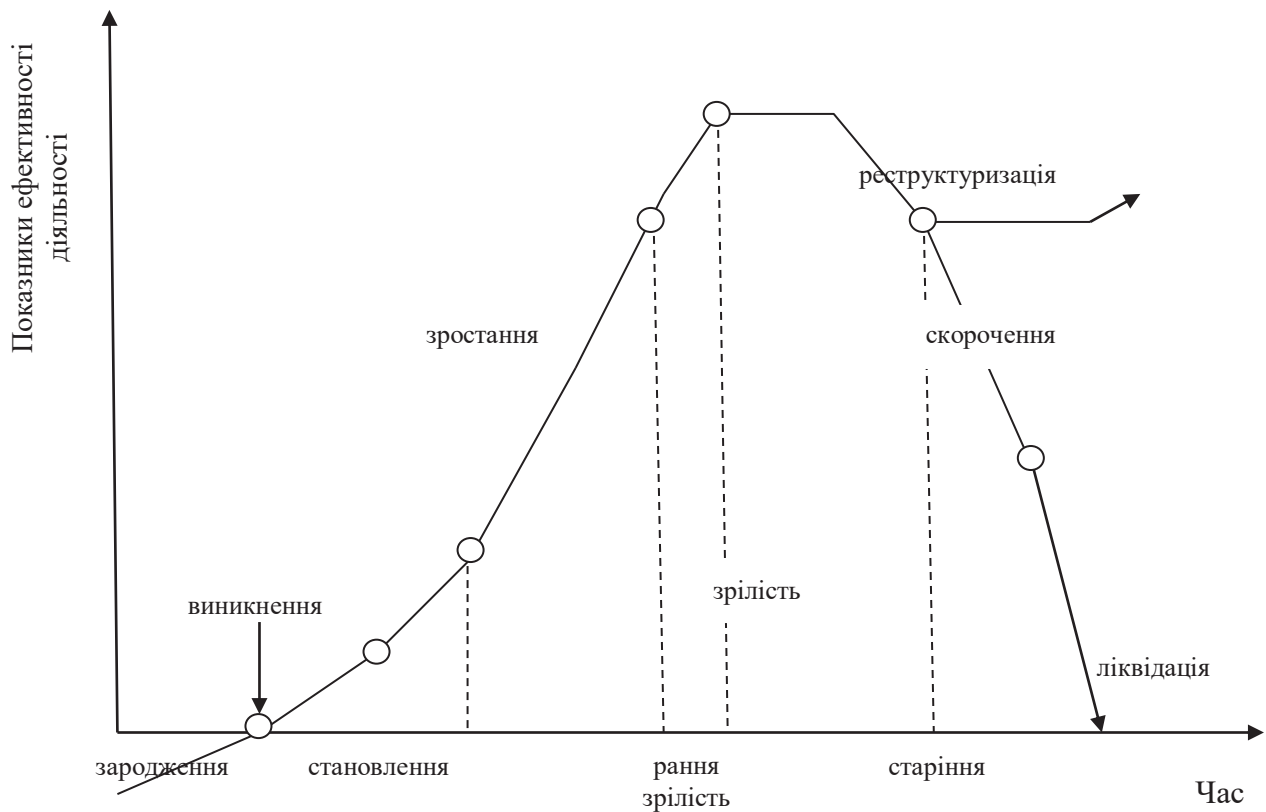


Рис. 4.4. Модель життєвого циклу за А. Ю. Юдановим

Як слушно зазначається у²⁰⁴ в теорії життєвого циклу соціально-економічних систем існує багато різних підходів, що принципово різняться та мають певні недоліки.

Наступним етапом аналізу виступає обґрунтування складу

²⁰² Забродский В. А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем / В. А. Забродский, Н. А. Кизим – Х. : Бизнес Информ, 2001. – 72 с.

²⁰³ Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : Монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Х. : ІНЖЕК, 2004. – 328 с.

²⁰⁴ Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика / А. Ю. Юданов. – М. : АКАЛИС, 1996. – 272 с.

критеріальних ознак фаз життєвого циклу підприємства, до яких, виходячи із завдань дослідження, віднесемо рентабельність витрат на утримання персоналу, рентабельність витрат на розвиток персоналу та рентабельність персоналу.

Виходячи з цього, якісну модель оцінки ефективності витрат на утримання і розвиток персоналу j -го підприємства $[M_{VPIj}(t)]$ на визначений момент часу $t = t_i$ можна представити у такому вигляді:

$$M_{VPIj}(t) = \{R_{PIj}(t), R_{UPIj}(t), R_{RPIj}(t)\}, t = t_i, \quad (4.1)$$

де $R_{PIj}(t)$, $R_{UPIj}(t)$, $R_{RPIj}(t)$ – показники, що характеризують відповідно рентабельність персоналу, рентабельність витрат на утримання персоналу, рентабельність витрат на розвиток персоналу у визначений момент часу $t = t_i$.

У літературі існують різні підходи до якісної оцінки соціально-економічних явищ. Так, у теорії та практиці найчастіше використовується матричний підхід, який і застосовано в даному дослідженні. Двовимірну матрицю якісної оцінки ефективності витрат на утримання і розвиток персоналу подано у табл. 4.1.

Таблиця 4.1

**Матриця якісної оцінки ефективності витрат
на утримання і розвиток персоналу**

Оцінка	$BCR_{UP} - BCR_{RP}$	$HCR_{UP} - BCR_{RP}$	$BCR_{UP} - HCR_{RP}$	$HCR_{UP} - HCR_{RP}$
BCR_{PI}	[1; 1; 1] (високий)	[0; 1; 1] (нормальний)	[1; 0; 1] (нормальний)	[0; 0; 1] (середній)
HCR_{PI}	[1; 1; 0] (нормальний)	[0; 1; 0] (середній)	[1; 0; 0] (середній)	[0; 0; 0] (низький)

Методичне пояснення побудови матриці подано у²⁰⁵. Матриця будується таким чином. Виходячи з наявної вибірки групи підприємств, що

²⁰⁵ Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика / А. Ю. Юданов. – М. : АКАЛИС, 1996. – 272 с.

досліджується, визначаються середні значення за показниками, які комплексно характеризують витрати на утримання персоналу, розвиток персоналу, рентабельність персоналу. Потім підприємства розподіляються на дві групи: 1) такі, що мають значення за перерахованими показниками вище від середнього ($BCR_{УП}$, $BCR_{РП}$, $BCR_{П}$) і 2) значення нижче від середнього ($HCR_{УП}$, $HCR_{РП}$, $HCR_{П}$). Підприємствам, які мають значення за всіма трьома показниками вищі від середнього, присвоюється значення «1», а нижче від середнього – «0». На перетині двох шкал (горизонтальної і вертикальної) записуються значення комплексних показників «1» або «0». При R , $R_{УП}$, $R_{РП}$, які дорівнюють «1», якісній оцінці ефективності витрат на утримання і розвиток персоналу присвоюється «високий» рівень. Якщо хоча б одне із значень комплексних показників R , $R_{УП}$, $R_{РП}$ дорівнює «0», якісна оцінка ефективності витрат на утримання і розвиток персоналу вважається «нормальною», при двох оцінках, які дорівнюють «0», – «середньою», при трьох – «низькою».

Фази життєвого циклу підприємства, що представлено в табл. 4.2, відповідають якісній оцінці ефективності витрат на утримання і розвиток персоналу (табл. 4.1).

Таблиця 4.2

Відповідність якісних оцінок ефективності витрат на утримання і розвиток персоналу підприємства фазам його життєвого циклу

Якісна оцінка ефективності витрат на утримання і розвиток персоналу	Фаза життєвого циклу підприємства
Високий	Зростання
Нормальний	Стагнація
Середній	Спад
Низький	Криза

Вихідні дані та розрахунок показників рентабельності витрат на утримання персоналу, рентабельності витрат на розвиток персоналу та рентабельність персоналу в розрізі функціонування 15 підприємств

машинобудівної галузі Кіровоградщини, які обрано для дослідження (стислу характеристику подано в Додатку Д) в 2010–2013 рр. подано в Додатку Е. Матриці якісної оцінки ефективності витрат на утримання і розвиток персоналу підприємств машинобудування Кіровоградщини у 2010–2013 рр. подано в табл. 4.3–4.6.

Високий рівень оцінки ефективності вкладання витрат на утримання і розвиток персоналу в 2010 році характерний тільки двом підприємствам – ПАТ «Віра-Сервіс» та ПАТ «НВП «Радій», що обумовлено вищими за середній рівень значеннями всіх показників рентабельності, що беруть участь у розрахунках.

Таблиця 4.3

Матриця якісної оцінки ефективності витрат на утримання і розвиток персоналу підприємств машинобудування Кіровоградщини у 2010 р. *

Оцінка	$BCR_{УП} - BCR_{РП}$	$HCR_{УП} - BCR_{РП}$	$BCR_{УП} - HCR_{РП}$	$HCR_{УП} - HCR_{РП}$
$BCR_{П}$	ПАТ «Віра-Сервіс»; ПАТ «НВП «Радій»			
$HCR_{П}$	ПАТ «КПКПІ «Маштех-комплекс»	ПАТ «Червона зірка»; ПрАТ «Гідро-сила АПМ»		ПАТ «Дозавтомати»; ПАТ «Гідросила»; ПрАТ «НВО «ЕТАЛ»; ПрАТ «Світловодський завод «Луч»; ПрАТ «Кіровоградська механічна майстерня»; ПАТ «Завод «Пуансон»; ПАТ «Бобринецька сільгосптехніка»; ПАТ «Кіровоградська «Сільгосптехніка»; ПАТ «Гайворонський тепловозоремонтний завод»; ПАТ «КЗГМ «Цукрогідромаш»

* В процесі аналізу використані данні до початку військового конфлікту на сході України.

Як видно з табл. 4.3, ПАТ «Кіровоградський проектно-конструкторсько-технологічний інститут «Маштехкомплекс» у 2010 р. мав нормальний рівень ефективності витрат, на що вплинуло нижче за середнє значення рентабельність персоналу як відношення чистого прибутку до середньооблікової чисельності персоналу підприємства.

Середні значення ефективності витрат властиві ПАТ «Червона зірка» та ПрАТ «Гідросила АПМ», на яких високе значення має рентабельність розвитку персоналу на рівні 659,79 та 2040,29 відповідно. Даний факт пояснюється значною сумою чистого прибутку та порівняно невеликим значення витрат, що спрямовуються на професійне навчання працівників.

Всі інші підприємства мають низький рівень ефективності витрат, що розраховані за допомогою коефіцієнтів рентабельності, адже мають значення нижче за середні.

Таблиця 4.4

Матриця якісної оцінки ефективності витрат на утримання і розвиток персоналу підприємств машинобудування Кіровоградщини у 2011 р. *

Оцінка	$BCR_{УП} - BCR_{РП}$	$HCR_{УП} - BCR_{РП}$	$BCR_{УП} - HCR_{РП}$	$HCR_{УП} - HCR_{РП}$
$BCR_{П}$	ПАТ «Віра-Сервіс»; ПрАТ «Гідросила АПМ»; ПрАТ «Кіровоградська механічна майстерня»		ПАТ «Бобринецька сільгосптехніка»	
$HCR_{П}$			ПрАТ «НВО «ЕТАЛ»	ПАТ «Червона зірка»; ПАТ «Гідросила»; ПАТ «Дозавтомати»; ПрАТ «Світловодський завод «Луч»; ПАТ «КПКТІ «Маштехкомплекс» ПАТ «Завод «Пуансон»; ПАТ «НВП «Радій»; ПАТ «Кіровоградська «Сільгосптехніка»; ПАТ «Гайворонський тепловозоремонтний завод»; ПАТ «КЗГМ «Цукрогідромаш»

* В процесі аналізу використані данні до початку військового конфлікту на сході України.

Високий рівень якісної оцінки ефективності витрат на утримання і розвиток персоналу в 2011 р. на досліджуваних підприємствах Кіровоградської області мають три підприємства серед яких ПАТ «Віра-Сервіс», ПрАТ «Гідросила АПМ», ПрАТ «Кіровоградська механічна майстерня». З цієї групи в 2011 р. ПАТ «НВП «Радій» перемістилось в квадрант з низьким рівнем ефективності, а ПрАТ «Гідросила АПМ» та ПрАТ «Кіровоградська механічна майстерня», навпаки, покращили власне становище в означеному питанні. Щодо інших підприємств, то їх становище протягом 2010–2011 рр. відповідно до значень матриці не змінилося.

Таблиця 4.5

Матриця якісної оцінки ефективності витрат на утримання і розвиток персоналу підприємств машинобудування Кіровоградщини у 2012 р. *

Оцінка	$BCR_{УП} - BCR_{РП}$	$HCR_{УП} - BCR_{РП}$	$BCR_{УП} - HCR_{РП}$	$HCR_{УП} - HCR_{РП}$
$BCR_{П}$	ПАТ «Віра-Сервіс»; ПрАТ «Гідросила АПМ»; ПАТ «Дозавтомати»»			
$HCR_{П}$				ПАТ «Червона зірка»; ПАТ «Гідросила»; ПрАТ «НВО «ЕТАЛ»»; ПрАТ «Світловодський завод «Луч»»; ПрАТ «Кіровоградська механічна майстерня»»; ПАТ «КПКТІ «Маштехкомплекс»»; ПАТ «Завод «Пуансон»»; ПАТ «НВП «Радій»»; ПАТ «Бобринецька сільгосптехніка»»; ПАТ «Кіровоградська «Сільгосптехніка»»; ПАТ «Гайворонський тепловозремонтний завод»»; ПАТ «КЗГМ «Цукрогідромаш»»

* В процесі аналізу використані данні до початку військового конфлікту на сході України.

У 2011 р. ПАТ «Бобринецька сільгосптехніка» має нормальне значення ефективності, ПрАТ «НВО «ЕТАЛ» – середнє, решта підприємств – низьке. У 2012 р. такі підприємства, як ПрАТ «Кіровоградська механічна майстерня», ПАТ «Бобринецька сільгосптехніка» та ПрАТ «НВО «ЕТАЛ» погіршили значення ефективності витрат на утримання і розвиток персоналу, перемістившись до квадранта з низьким значенням всіх показників рентабельності, розрахованих для цілей дослідження, а ПАТ «Дозавтомати», навпаки, перемістилось у квадрант з найвищими значеннями.

Тільки ПАТ «Віра-Сервіс» та ПрАТ «Гідросила АПМ» протягом двох років міцно утримують позиції із значеннями по всіх показниках вище за середні.

Таблиця 4.6

Матриця якісної оцінки ефективності витрат на утримання і розвиток персоналу підприємств машинобудування Кіровоградщини у 2013 р. *

Оцінка	$BCR_{УП} - BCR_{РП}$	$HCR_{УП} - BCR_{РП}$	$BCR_{УП} - HCR_{РП}$	$HCR_{УП} - HCR_{РП}$
$BCR_{П}$	ПрАТ «Гідросила АПМ»; ПАТ «Гідросила»; ПАТ «Дозавтомати»; ПАТ «Червона зірка»			
$HCR_{П}$	ПрАТ «НВО «ЕТАЛ»			ПАТ «Віра-Сервіс»; ПрАТ «Світловодський завод «Луч»; ПрАТ «Кіровоградська механічна майстерня»; ПАТ «КПКТИ «Маштехкомплекс»; ПАТ «Завод «Пуансон»; ПАТ «НВП «Радій»; ПАТ «Бобринецька сільгосптехніка»; ПАТ «Кіровоградська «Сільгосптехніка»; ПАТ «Гайворонський тепловозремонтний завод»; ПАТ «КЗГМ «Цукрогідромаш»

* В процесі аналізу використані данні до початку військового конфлікту на сході України.

У 2013 р. мав місце такий рух підприємств по матриці ефективності витрат на утримання і розвиток персоналу:

ПАТ «Віра-Сервіс» із значеннями нижче за середні різко змінило позицію перемістившись у квадрант з низькою оцінкою;

ПАТ «Гідросила» та ПАТ «Червона зірка», навпаки, покращили позиції відносно ефективності витрат з найгіршого у 2012 р. до найкращого у 2013 р.;

для ПрАТ «НВО «ЕТАЛ» характерний рух по матриці протягом 2010–2013 рр., адже в 2013 р. воно вже займає місце в квадранті з нормальним рівнем ефективності використання витрат;

щодо інших підприємств то їх стан не змінився, вони все ще залишаються у квадранті «низька оцінка».

Наступним етапом дослідження виступатиме відстеження руху кожного підприємства по матриці в аналізованому періоді (табл. 4.7–4.16).

Таблиця 4.7

**Матриця якісної оцінки ефективності витрат
на УРП ПАТ «Віра-Сервіс» у 2010–2013 рр. ***

Оцінка	$BCR_{УП} - BCR_{РП}$	$HCR_{УП} - BCR_{РП}$	$BCR_{УП} - HCR_{РП}$	$HCR_{УП} - HCR_{РП}$
$BCR_{П}$	ПАТ «Віра-Сервіс» (2010–2012)			
$HCR_{П}$				ПАТ «Віра-Сервіс» (2013)

* В процесі аналізу використані данні до початку військового конфлікту на сході України.

Таблиця 4.8

**Матриця якісної оцінки ефективності витрат
на УРП ПрАТ «НВО «ЕТАЛ» у 2010–2013 рр. ***

Оцінка	$BCR_{УП} - BCR_{РП}$	$HCR_{УП} - BCR_{РП}$	$BCR_{УП} - HCR_{РП}$	$HCR_{УП} - HCR_{РП}$
$BCR_{П}$				
$HCR_{П}$	ПрАТ «НВО «ЕТАЛ» (2013)		ПрАТ «НВО «ЕТАЛ» (2011)	ПрАТ «НВО «ЕТАЛ» (2010; 2012)

* В процесі аналізу використані данні до початку військового конфлікту на сході України

Потенціал для приведення показників рентабельності на рівень вище за середній мають підприємства, для яких характерний рух протягом 2010–2013 рр., адже значення показників коливаються залежно від періоду аналізу (ПАТ «Віра-Сервіс» у 2010–2012 рр., ПрАТ «НВО «ЕТАЛ» (2011 р., 2013 р.); ПАТ «Дозавтомати» (2010–2013 рр.)), що обумовлено фазами життєвого циклу підприємств, їх стратегічною спрямованістю відносно кадрової політики, впливом чинників зовнішнього середовища тощо.

Таблиця 4.9

**Матриця якісної оцінки ефективності витрат
на УРП ПАТ «НВП «Радій» у 2010–2013 рр. ***

Оцінка	$BCR_{УП} - BCR_{РП}$	$HCR_{УП} - BCR_{РП}$	$BCR_{УП} - HCR_{РП}$	$HCR_{УП} - HCR_{РП}$
$BCR_{П}$	ПАТ «НВП «Радій» (2010)			
$HCR_{П}$				ПАТ «НВП «Радій» (2011–2013)

* В процесі аналізу використані данні до початку військового конфлікту на сході України.

Найвищу позицію ПАТ «НВП «Радій» завдяки високому показнику прибутку, який може бути спрямований на розвиток підприємства, в тому числі персоналу, якщо витрати перевищать 2% фонду оплати праці у звітному періоді. Підприємству у планових періодах слід зосередитися на збереженні кадрового складу, планомірному підвищенні інтелектуального потенціалу та матеріальному стимулюванні як важливих елементах кадрової стратегії.

Таблиця 4.10

**Матриця якісної оцінки ефективності витрат
на УРП ПАТ «КПКТІ «Маштехкомплекс» в 2010–2013 рр. ***

Оцінка	$BCR_{УП} - BCR_{РП}$	$HCR_{УП} - BCR_{РП}$	$BCR_{УП} - HCR_{РП}$	$HCR_{УП} - HCR_{РП}$
$BCR_{П}$	ПАТ «КПКТІ «Маштехкомплекс» (2010)			
$HCR_{П}$				ПАТ «КПКТІ «Маштехкомплекс» (2011–2013)

* В процесі аналізу використані данні до початку військового конфлікту на сході України.

**Матриця якісної оцінки ефективності витрат
на УРП ПАТ «Бобринецька сільгосптехніка» у 2010–2013 рр. ***

Оцінка	$B_{CR_{УП}} - B_{CR_{РП}}$	$H_{CR_{УП}} - B_{CR_{РП}}$	$B_{CR_{УП}} - H_{CR_{РП}}$	$H_{CR_{УП}} - H_{CR_{РП}}$
$B_{CR_{П}}$			ПАТ «Бобринецька сільгосптехніка» (2011)	
$H_{CR_{П}}$				ПАТ «Бобринецька сільгосптехніка» (2010, 2012, 2013)

* В процесі аналізу використані данні до початку військового конфлікту на сході України.

Деякі підприємства (ПАТ «НВП «Радій», ПАТ «КПКТІ «Маштехкомплекс», ПАТ «Бобринецька сільгосптехніка», ПрАТ «Кіровоградська механічна майстерня») мають позитивне значення якісної оцінки лише протягом одного року, решту часу знаходяться в межах найгіршого квадранта матриці із значеннями коефіцієнтів рентабельності нижчим за середній рівень. Це пояснюється неповними використанням кадрового потенціалу та фінансових можливостей підприємства. Оскільки така тенденція є стійкою, то можна припустити, що це пов'язано з потребами і можливостями поточного етапу функціонування підприємств. Це свідчить про наявність у підприємств стратегії розвитку, згідно з якою управлінський персонал координує функціональні стратегії (фінансову та управління персоналом) і в основному здійснює зміщення акцентів на поточні фінансові аспекти діяльності.

**Матриця якісної оцінки ефективності витрат
на УРП ПАТ «Дозавтомати» у 2010–2013 рр. ***

Оцінка	$B_{CR_{УП}} - B_{CR_{РП}}$	$H_{CR_{УП}} - B_{CR_{РП}}$	$B_{CR_{УП}} - H_{CR_{РП}}$	$H_{CR_{УП}} - H_{CR_{РП}}$
$B_{CR_{П}}$	ПАТ «Дозавтомати» (2012-2013)			
$H_{CR_{П}}$				ПАТ «Дозавтомати» (2010–2011)

* В процесі аналізу використані данні до початку військового конфлікту на сході України.

Таблиця 4.13

Матриця якісної оцінки ефективності витрат на УРП

ПрАТ «Кіровоградська механічна майстерня» у 2010–2013 рр. *

Оцінка	$BCR_{УП} - BCR_{РП}$	$HCR_{УП} - BCR_{РП}$	$BCR_{УП} - HCR_{РП}$	$HCR_{УП} - HCR_{РП}$
$BCR_{П}$	ПрАТ «Кіровоградська механічна майстерня» (2011)			
$HCR_{П}$				ПрАТ «Кіровоградська механічна майстерня» (2010, 2012, 2013)

* В процесі аналізу використані данні до початку військового конфлікту на сході України.

Що ж стосується ПАТ «КПКТІ «Маштехкомплекс», то від'ємні значення рентабельності у 2011–2013 рр. обумовлені отриманням збитків, що різко відрізняється від значення 2010 р., коли для підприємства була характерна позиція активної кадрової політики. Погіршення ситуації обумовило скорочення чисельності працівників за аналізований період у 6 разів, а чисельності тих, хто направлявся на професійне навчання, – у 7 разів.

Таблиця 4.14

Матриця якісної оцінки ефективності витрат

на УРП ПАТ «Червона зірка» у 2010–2013 рр. *

Оцінка	$BCR_{УП} - BCR_{РП}$	$HCR_{УП} - BCR_{РП}$	$BCR_{УП} - HCR_{РП}$	$HCR_{УП} - HCR_{РП}$
$BCR_{П}$	ПАТ «Червона зірка» (2013)			
$HCR_{П}$		ПАТ «Червона зірка» (2010)		ПАТ «Червона зірка» (2011, 2012)

* В процесі аналізу використані данні до початку військового конфлікту на сході України.

Таблиця 4.15

Матриця якісної оцінки ефективності витрат

на УРП ПрАТ «Гідросила АПМ» у 2010–2013 рр. *

Оцінка	$BCR_{УП} - BCR_{РП}$	$HCR_{УП} - BCR_{РП}$	$BCR_{УП} - HCR_{РП}$	$HCR_{УП} - HCR_{РП}$
$BCR_{П}$	ПрАТ «Гідросила АПМ» (2011–2013)			
$HCR_{П}$		ПрАТ «Гідросила АПМ» (2010)		

* В процесі аналізу використані данні до початку військового конфлікту на сході України.

Рух підприємств у межах матриці якісної оцінки витрат на утримання і розвиток персоналу, що має позитивні тенденції, характерний тільки для ПАТ «Червона зірка», ПрАТ «Гідросила АПМ» та ПрАТ «НВО «ЕТАЛ» як таких, чиї значення рентабельності витрат на утримання і розвиток персоналу є вищими за середні значення у 2013 р.

ПАТ «Червона зірка» у 2013 р. демонструє високий рівень якісної оцінки ефективності витрат на утримання і розвиток персоналу завдяки значному збільшенню показника чистого прибутку (на 52,83% у порівнянні з 2012 р.) та скороченню кількості учнів на підприємстві (на 37,96% у порівнянні з 2012 р.). Що ж стосується 2011–2012 рр. як найгіршого періоду для ефективності витрат, то цей факт пояснюється найнижчими показниками прибутку й найбільшою вартістю професійної підготовки.

Таблиця 4.16

**Матриця якісної оцінки ефективності витрат
на УРП ПАТ «Гідросила» у 2010–2013 рр. ***

Оцінка	$BCR_{УП} - BCR_{РП}$	$HCR_{УП} - BCR_{РП}$	$BCR_{УП} - HCR_{РП}$	$HCR_{УП} - HCR_{РП}$
$BCR_{П}$	ПАТ «Гідросила» (2013)			
$HCR_{П}$				ПАТ «Гідросила» (2010–2012)

* В процесі аналізу використані данні до початку військового конфлікту на сході України.

Для ПрАТ «Гідросила АПМ» характерні невисокі темпи нарощення обсягів професійного навчання персоналу як у кількісному, так і у вартісному вираженні, але надвисокі показники рентабельності обумовлені високими значеннями чистого прибутку, отриманого протягом 2011–2013 рр. Так, згідно з фінансовою звітністю підприємства²⁰⁶ рівень чистого прибутку в 2013 р. сягав 22166 тис. грн.

²⁰⁶ Бази даних. Емітенти [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://smida.gov.ua>.

Матриця якісної оцінки ефективності витрат на досліджуваних підприємствах у 2010–2013 рр. *

Оцінка	$\frac{BCR_{УП}}{BCR_{РП}}$	$\frac{HCR_{УП}}{BCR_{РП}}$	$\frac{BCR_{УП}}{HCR_{РП}}$	$\frac{HCR_{УП}}{HCR_{РП}}$
$BCR_{П}$				
$HCR_{П}$				ПрАТ «Світловодський завод «Луч»; ПАТ «Завод «Пуансон»; ПАТ «Кіровоградська «Сільгосптехніка»; ПАТ «Гайворонський тепловозремонтний завод»; ПАТ «КЗГМ «Цукрогідромаш»

* В процесі аналізу використані данні до початку військового конфлікту на сході України.

Для решти підприємств (ПрАТ «Світловодський завод «Луч», ПАТ «Завод «Пуансон», ПАТ «Кіровоградська «Сільгосптехніка», ПАТ «Гайворонський тепловозремонтний завод», ПАТ «КЗГМ «Цукрогідромаш») характерний постійно низький рівень ефективності витрат на утримання і розвиток персоналу, адже значення коефіцієнтів протягом аналізованого періоду залишаються нижчими за середні. Що ж стосується трьох останніх підприємств, то протягом 2010–2013 рр. їх діяльність супроводжувалась отриманням чистого збитку, що негативно впливало на рівень рентабельності, показники чого беруть участь в оцінці ефективності витрат. Тільки у ПАТ «КЗГМ «Цукрогідромаш» протягом 2013 р. спостерігається тенденція до скорочення збитків.

Відносно ПрАТ «Світловодський завод «Луч» слід зазначити, що підприємство опинилося в найгіршому квадранті через наднизькі рівні чистого прибутку протягом аналізованого періоду та активну кадрову стратегію відносно нарощення професійно-кваліфікаційного потенціалу шляхом професійного навчання. ПАТ «Гідросила», незважаючи на отриманий у 2011–2013 рр. прибуток, політику в частині розвитку персоналу залишає поза увагою, про що свідчать дані про кількість працівників, яких направлено на навчання (у 2013 р. лише 49,13% значення 2011 р.) та суми, які на реалізацію цих цілей виділяються (у 2013 р. скорочення склало 41360 грн значення 2011 р.).

В умовах виходу більшості вітчизняних підприємств з криза та постійного балансування на межі збитковості важливими аспектами господарської діяльності виступають показники ефективності витрат. З огляду на предмет авторського дослідження актуальним питанням виступає моніторинг коефіцієнтів рентабельності, що зумовлюють ефективність витрат на утримання і розвиток персоналу. Рентабельність утримання персоналу дозволяє визначати, яким чином витрачаються кошти, спрямовані на споживання по відношенню до отриманого прибутку. Так, у 2010 та 2012 рр. 12 з 15 аналізованих підприємств мали значення відповідного показника вище за середнє, а в 2011 та 2013 рр. їх кількість сягала 10 одиниць. Отримані дані свідчать про неефективне використання витрат на оплату праці.

Щодо рентабельності розвитку персоналу, яка розраховується як відношення чистого прибутку до витрат на професійне навчання працівників, слід зазначити, що незважаючи на надвисокі значення серед деяких підприємств у 2010 р. – ПАТ «Віра-Сервіс» (1437,54), ПрАТ «Гідросила АПМ» (2040,29), ПАТ «НВП «Радій» (3754,97), п'ять господарюючих суб'єктів мають від'ємне значення, ще п'ять – значення нижче від середнього по галузі машинобудування. Така ситуація спостерігається протягом 2011–2013 рр., що є свідченням, з одного боку, неуважного ставлення керівництва до питань необхідності розвитку персоналу, з іншого – збитковості підприємств.

Рентабельність персоналу має аналогічні тенденції що й інші показники ефективності. Так, від'ємне значення показника мали шість з 11 підприємств, що мають значення нижче за середнє по галузі Кіровоградщини. Такі підприємства, як ПАТ «Червона зірка», ПрАТ «Гідросила АПМ», ПАТ «Гідросила», ПАТ «Кіровоградський завод дозуючих автоматів» у 2013 р. мали значення вищі за середні, що характеризує, по-перше, отримання прибутку, по-друге, оптимізацію чисельності персоналу при досягненні економічного принципу доцільності виробництва.

Висока наукоємна економіка, яка властива постіндустріальному

суспільству, потребує заходів щодо інтеграції науки і виробництва. Тому цілком об'єктивною можна вважати потребу підприємств не тільки у залученні до співробітництва науковців, а й введення їх у його штат. Повноцінне використання наукового потенціалу має стати детермінантою як підвищення його рівня, так і формування у суб'єктів господарювання здатності до інноваційного розвитку.

Результати узагальненої оцінки ефективності витрат підприємств машинобудування Кіровоградської області свідчать про погіршення її рівня, основною причиною якого є неузгодженість загальної стратегії розвитку підприємств з такими їх функціональними стратегіями, як фінансова та управління персоналом. Слід зауважити, що підприємства мають бути орієнтовані не просто на управління персоналом, а саме на його розвиток, що знаходить відображення в підвищенні увагу до ефективності витрат. Стрибкоподібна ж динаміка показників ефективності властива підприємствам, які або не мають достатньо інвестиційних ресурсів для фінансування розвитку персоналу, або не мають стратегічного бачення ні щодо їх майбутнього, ні щодо ролі у ньому працівників високої кваліфікації.

Отже, зважаючи на викладене вище, можна констатувати, що першочерговим завданням управління витратами на утримання і розвиток персоналу є не тільки визначення резервів витрат, а й розроблення адекватної наявній ресурсній базі фінансової стратегії, яка має стати підґрунтям для розвитку суб'єктів господарювання. До того ж слід зауважити, що сучасна економіка України потребує не стільки визначення довготривалих стратегій функціонування підприємств, скільки стратегій їх розвитку.

Методика – це конкретні форми та засоби використання методів, за допомогою яких здійснюється більш глибоке пізнання різноманітних проблем та в яких міститься опис сукупності методів, системи прийомів і засобів, що застосовуються для дослідження різних явищ. Елементом зазначеного механізму виступає методика визначення ступеня впливу чинників на процес управління витратами на утримання і розвиток персоналу.

В практиці господарювання машинобудівних підприємств можливе застосування методики проведення оцінювання компетентнісного рівня працівників, їх потенціалу, результатів праці, семінарів, тренінгів, круглих столів, атестації робочих місць тощо. Застосування відповідної методики роботи з кадрами залежить від низки умов функціонування підприємства, а саме: характеру продукції, що випускається; технологічності обладнання; зрілості й готовності колективу до самоорганізації та само мотивації; виду кадрової політики; конкурентних позицій на ринку; стилю керівництва; наявності практики аутсорсингу функцій або робіт; практики використання інноваційних технологій у процесі виробництва й управління; наявності сертифікованої системи якості продукції; процесу виробництва; активності експортної діяльності; залежності від впливу зовнішніх чинників тощо.

У договорі визначаються ті аспекти домовленості сторін, які є важливими для виконання як з одного, так і з іншого боку. З позиції актуальності включення догорів до інструментів управління, слід вказати на те, що в них прописуються питання, які стосуються: оплати й організації праці; видачі спецодягу та взуття; можливості працівників отримати від підприємства позики на купівлю житла; надання соціальних пільг, не обов'язкових для виконання з позиції нормативно-правового регулювання відносин між найманим працівником та адміністрацією господарюючого суб'єкта; елементів кадрової політики, що обов'язкові для виконання керівними органами саме для цієї посади/фахівця.

Проведення аутсорсингу певного кола функцій/робіт підприємства дозволяє скоротити операційні витрати за рахунок утримання від здійснення нехарактерних або витратних з позиції спеціалізації робіт для діяльності окремого господарюючого суб'єкта кроків, що в кінцевому підсумку позначається на рівні собівартості продукції та/або прибутку. Серед таких функцій для машинобудівних підприємств можна виділити такі: проведення професійного навчання персоналу (у випадку відсутності тренерів з професійного навчання в розрізі окремих категорій персоналу або навчально-

курсного комбінату (тільки для крупних підприємств)), рекрутинг, оцінювання за методами асесмент-центру, тестування психологічних якостей індивідів, графічну шкалу поведінкових настанов BARS тощо.

Одним з визначень регламенту є сукупність правил, настанов, що регулюють роботу підприємства. З позиції дії механізму, концептуальну схему якого подано на рис. 4.1, регламент роботи з персоналом передбачає дотримання сукупності правил формування, розподілу та використання коштів на утримання і розвиток персоналу.

Такі інструменти управління розробляються спільними зусиллями HR-менеджерів і керівників структурних підрозділів, що відображають бачення керівництва відносно кадрової та економічної політики на підприємстві.

4.2. Методичне забезпечення оцінювання чинників зовнішнього та внутрішнього середовища при управлінні витратами на утримання і розвиток персоналу

Загальні міркування про управління витратами на утримання і розвиток персоналу підприємства приводять до висновку, що цей процес має супроводжуватись використанням певного організаційно-методичного інструментарію варіювання витратами на персонал залежно від дії чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Чинники, що піддаються впливу з боку господарюючого суб'єкта, зумовлюють якість менеджменту, своєчасність і цілеспрямованість управлінської діяльності. Дія чинників зовнішнього середовища є слабопрогнозованою, практично нерегульованою з боку підприємства та зумовлює вектор його діяльності, підпорядковуючи внутрішні процеси тенденціям розвитку.

З огляду на це моделювання витрат на утримання і розвиток персоналу слід дослідити, базуючись на врахуванні ступеня впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Для цього проведемо аналіз літературних джерел з метою виділення чинників, які впливають на процес з утримання і розвитку персоналу. На

думку Н. Л. Гавкалової²⁰⁷, до внутрішньоорганізаційних факторів системи управління знаннями доцільно віднести кваліфікаційно-професійний рівень персоналу, сприяння інноваційному розвитку управління персоналом, соціальний фактор, рівень розвитку системи менеджменту персоналу, стимулювання до розвитку системи управління знаннями.

Л. Ф. Ніколаєнко²⁰⁸ відокремлює такі фактори, що впливають на ефективність управління персоналом, як фізіологічні, технічні й технологічні, структурно-організаційні, соціально-економічні, соціально-психологічні, територіально-ситуаційні. Причому зазначену класифікацію факторів автори розділяють на нерегульовані (не залежать від управлінських рішень), слабкорегульовані (фактори, що мають велику інертність, зміна яких за певний період часу майже не залежить від управлінських рішень) та регульовані (характеризують якість управління персоналом, рівень організації виробництва й праці, ступінь використання ресурсів тощо).

Провідний український вчений, що займається питаннями, які лежать у площині трудової сфери, Л. І. Михайлова відокремлює такі чинники макросередовища при формуванні людського капіталу – правовий, економічний, соціальний, демографічний. Дана класифікація є розгорнутою, структурованою та системно представляє всі чинники впливу на формування і використання людського капіталу²⁰⁹.

Окресленій науковій позиції сприяють пошуки О. А. Грішнова, яка також окреслює наукові позиції в розрізі чинників людського капіталу, що за змістом поділені на демографічні, соціально-демографічні, соціальні, економічні, організаційно-економічні, екологічні.

Так, базуючись на дослідженнях вітчизняних і зарубіжних вчених з цієї проблематики²¹⁰, до чинників макроекономічного характеру можна віднести

²⁰⁷ Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. Наукове видання / Н. Л. Гавкалова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 400с.

²⁰⁸ Ніколаєнко Л. Ф. Формування персоналу регіональних структур : Монографія / Л. Ф. Ніколаєнко. – Х., 2008. – 328 с.

²⁰⁹ Михайлова Л. І. Економічні основи формування людського капіталу в АПК / Л. І. Михайлова. – Суми : Довкілля, 2004. – 326 с.

²¹⁰ Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О. А. Грішнова. – К. : Знання, КОО, 2002. – 254 с.

економічні, інноваційно-технологічні, соціальні, політико-правові, глобалізаційні, інституційні. З огляду на зазначене слід провести кваліфікований аналіз змісту їх структури та пояснень щодо практичного навантаження й ступеня впливу на управління витратами.

Відносно чинників внутрішнього середовища слід зазначити, що реальна оцінка їх значущості базується на доробках відомих вчених²¹¹ та полягає в структуризації у розрізі таких аспектів техніко-технологічного, інноваційно-інвестиційного, маркетингу та збуту, фінансово-економічного, персоналу, соціально-психологічного, організаційного. В розрізі цих аспектів найбільш кваліфіковані фахівці шляхом експертного анкетування визначатимуть їх роль та значущість у процесі управління витратами на утримання і розвиток персоналу.

З огляду на викладене в Додатку 3 склад чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Оцінку чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на рівень витрат з утримання і розвитку персоналу здійснено, використовуючи матричний аналіз складання профілю середовища Дж. Вільсона, який базується на оцінці відносної значущості для підприємства окремих факторів середовища.

Чинники зовнішнього середовища оцінюються експертами за такими шкалами:

- важливість для галузі: «3» – велика; «2» – помірна; «1» – слабка;
- вплив на підприємство: «3» – сильний; «2» – помірний; «1» – слабкий; «0» – відсутній;
- спрямованість впливу: «+1» – додатна; «-1» – від’ємна.

Чинники внутрішнього середовища оцінюються експертами за такими шкалами:

- вплив на підприємство: «3» – сильний; «2» – помірний; «1» – слабкий; «0» – відсутній;

Михайлова Л. І. Економічні основи формування людського капіталу в АПК / Л. І. Михайлова. – Суми : Довкілля, 2004. – 326 с.

²¹¹ Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. Наукове видання / Н. Л. Гавкалова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 400с.

Ніколаєнко Л. Ф. Формування персоналу регіональних структур : Монографія / Л. Ф. Ніколаєнко. – Х., 2008. – 328 с.

- спрямованість впливу: «+1» – додатна; «-1» – від’ємна.

Що ж стосується спрямованості впливу, то слід зауважити, що при різних обставинах фактори можуть чинити як позитивний, так і негативний вплив, тому пропонується для всіх чинників за всіх рівних умов схилитися до позитивної спрямованості їх впливу на управління витратами на утримання і розвиток персоналу.

Інтегральна оцінка ступеня важливості кожного чинника зовнішнього середовища для підприємства обчислюється як добуток трьох експертних оцінок, а чинників внутрішнього середовища – двох експертних оцінок. Дане дослідження є основою для виділення тих факторів, що мають найбільш важливе значення для процесу управління витратами на утримання і розвиток персоналу підприємства і заслуговують на пильну увагу.

Оцінювання проведемо, використовуючи експертний метод. Склад експертів формують фахівці й керівники таких підприємств, як ПАТ «НВП «Радій», ПАТ «Червона зірка», ПАТ «Гідросила», ПАТ «Віра-Сервіс», ПАТ «Гідросила АТМ», ПАТ «Кіровоградський завод дозуючих автоматів», ПрАТ «НВО «ЕТАЛ», ПрАТ «Світловодський завод «Луч», ПрАТ «Кіровоградська механічна майстерня», ПАТ «Кіровоградський проектно-конструкторсько-технологічний інститут «Маштехкомплекс», ПАТ «Кіровоградська сільгосптехніка», ПАТ «Бобринецька сільгосптехніка», ПАТ «Завод «Пуансон», ПАТ «Гайворонський тепловозоремонтний завод», ПАТ «Кіровоградський завод гідравлічних машин «Цукрогідромаш». Склад експертів перевірено на основі аналітичного визначення їх компетентності з урахуванням результатів минулої професійної діяльності. Кількість експертів залежить від низьки факторів та умов, наприклад, важливості й складності задачі, що вирішується, наявності можливостей для розвитку та ін. Для визначення кількості експертів пропонується використовувати такі формулу (4.2)²¹²:

²¹² Лесков А. Ф. О понятии эффективности затрат на персонал и её оценке / А. Ф. Лысков // Кадры предприятия. – 2004. – № 10. – С. 33–37.

$$N_{\min}^e = 0,5\left(\frac{3}{n} + 0,5\right), \quad (4.2)$$

де N_{\min}^e – мінімальна необхідна кількість експертів, осіб;

n – можлива похибка результатів експертизи ($0 < p < 1$).

Прийmemo значення достовірності отриманих результатів рівним 94% (тобто величина похибки дорівнює 6%). Тоді згідно з формулою (4.2)

$$N_{\min}^e = 0,5(3/0,06 + 0,5) = 25,25 \text{ осіб.}$$

Таким чином, в експертному опитуванні братимуть участь 25 осіб.

Обробка результатів здійснювалась на основі методу безпосереднього оцінювання (бального методу), який являє собою упорядкування показників, що досліджуються, залежно від важливості шляхом наведення балів кожному з них. При цьому найбільш важливий об'єкт отримує найбільшу кількість балів за прийнятою шкалою.

Зібрані думки експертів необхідно обробити не тільки кількісно, а й якісно (змістовна інформація), адже часто вони повністю не співпадають. Необхідно кількісно оцінити ступінь узгодженості експертів й встановити причини неспівпадіння суджень (табл. 4.18–4.20).

Для оцінки ступеня узгодженості думок експертів необхідно використовувати коефіцієнт конкордації, який визначається за формулою:

$$W = \frac{12 \sum_{j=1}^n \left[\sum_{i=1}^k A_{ij} - K \left[\frac{(H+1)}{2} \right] \right]^2}{k^2 (H^3 - H)}, \quad (4.3)$$

де W – коефіцієнт конкордації;

$\sum_{j=1}^k A_{ij}$ – сума рангів, виставлених експертами;

K – кількість експертів;

H – кількість об'єктів ранжування.

Коефіцієнт конкордації може змінюватись у діапазоні $1 > W > 0$. При $W = 0$ узгодженість думок експертів відсутня, а при $W = 1$ – узгодженість абсолютна.

Матриця рангів чинників зовнішнього середовища підприємства, що впливають на управління витратами на утримання і розвиток персоналу (за шкалою «Важливість для галузі»)

Фактори чинників	Експерти																									$\sum_{j=1}^k A_{ij}$	$K[(H+1)/2]$	$\sum_{j=1}^k A_{ij} - \frac{K[(H+1)/2]}{-(K[(H+1)/2])}$	$\sum_{j=1}^k A_{ij} - \frac{K[(H+1)/2]}{-(K[(H+1)/2])^2}$
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25				
Економічні	1	2	3	3	4	2	2	2	2	2	3	4	1	2	2	2	3	2	2	2	4	1	1	2	2	56	87,5	31,5	992,25
Інноваційно-технологічні	2	3	2	2	2	3	5	6	4	3	2	3	3	4	1	3	1	3	3	3	3	4	3	3	3	74	87,5	13,5	182,25
Соціальні	4	1	1	4	1	1	3	3	3	1	1	1	2	1	3	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	43	87,5	44,5	1980,3
Політико-правові	3	4	5	1	5	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	2	3	5	4	6	99	87,5	-11,5	132,25
Глобалізаційні	6	5	4	6	3	5	1	1	1	5	5	2	5	5	5	5	6	5	5	6	5	5	4	5	4	109	87,5	-21,5	462,25
Інституційні	5	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	5	6	6	6	6	5	144	87,5	-56,5	3192,3
																											S		83298
																											W		0,6347

Таблиця 4.19

Матриця рангів чинників зовнішнього середовища підприємства, що впливають на управління витратами на утримання і розвиток персоналу «Вплив на підприємство»)

№	Фактори чинників	Експерти																									$\sum_{j=1}^k A_{ij}$	$\frac{\sum_{j=1}^k A_{ij}}{K[(H+1)/2]}$	$\frac{\sum_{j=1}^k A_{ij}}{-(K[(H+1)/2])}$	$\frac{\sum_{j=1}^k A_{ij}}{-(K[(H+1)/2])^2}$
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25				
1	Економічні	1	2	4	2	2	3	1	1	1	2	4	2	3	2	3	2	2	1	2	1	3	2	1	2	2	53	87,5	34,5	1190,25
2	Інноваційно-технологічні	5	6	5	3	3	4	4	3	4	5	6	5	4	4	4	4	3	2	5	6	4	3	4	4	4	103	87,5	-15,5	240,25
3	Соціальні	2	1	1	1	1	2	3	2	2	1	3	3	1	1	2	1	3	3	2	1	2	1	2	1	1	42	87,5	45,5	2070,25
4	Політико-правові	3	3	3	4	4	1	2	5	3	4	1	2	5	2	3	1	4	5	1	3	2	5	3	3	77	87,5	10,5	110,25	
5	Глобалізаційні	4	5	2	5	5	5	6	4	5	3	5	1	3	6	5	5	5	4	4	5	5	6	4	6	114	87,5	-26,5	702,25	
6	Інституційні	6	4	6	6	6	6	5	6	6	2	6	6	6	5	6	6	6	6	6	4	6	4	6	5	136	87,5	-48,5	2352,25	
																											S	79986		
																											W	0,6095		

Таблиця 4.20

Матриця рангів чинників внутрішнього середовища підприємства, що впливають на управління витратами на утримання і розвиток персоналу

№	Фактори чинників	Експерти																									$\sum_{j=1}^k A_{ij}$	$K[(H+1)/2]$	$\sum_{j=1}^k A_{ij} - \frac{K[(H+1)/2]}{-(K[(H+1)/2])^2}$	$\sum_{j=1}^k A_{ij} - \frac{K[(H+1)/2]}{-(K[(H+1)/2])^2}$
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25				
1	Техніко-технологічні	1	2	3	4	2	3	4	1	2	3	5	4	2	3	2	2	2	2	1	2	3	4	1	2	2	62	100	38	1444
2	Інноваційно-інвестиційні	7	6	5	6	3	7	7	5	6	6	7	7	7	7	7	7	7	5	6	6	7	7	7	7	7	156	100	-56	3136
3	Маркетингу та збуту	5	4	4	5	6	6	5	6	4	5	5	5	5	5	5	6	5	6	4	4	4	5	5	5	5	124	100	-24	576
4	Фінансово-економічні	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	3	1	1	1	3	1	3	1	2	1	3	1	1	39	100	61	3721
5	Персонал	3	3	2	3	4	4	1	3	3	2	1	1	1	6	6	5	1	4	2	3	1	3	2	3	4	71	100	29	841
6	Соціально-психологічні	4	5	6	2	5	5	6	4	6	4	4	3	4	4	3	3	4	3	5	5	5	2	4	4	3	103	100	-3	9
7	Організаційні	6	7	7	7	7	2	3	7	7	7	5	6	6	2	4	4	6	7	7	7	7	6	6	6	6	145	100	-45	2025
																													S	141024
																													W	0,671543

Узгодженість достатня при $W \geq 0,5$. Таким чином, думки експертів при оцінці впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на управління витратами на утримання і розвиток персоналу, узгоджені, адже W дорівнює 0,6347, 0,6095 та 0,671543 відповідно. Таким чином, автором доведена узгодженість думок експертів, що дає підстави використовувати результати експертного опитування у подальших дослідженнях.

У табл. 4.21 наведено профіль середовища для визначення ступеня впливу чинників зовнішнього середовища на управління витратами на утримання і розвиток персоналу, а в табл. 4.22 – чинників внутрішнього середовища підприємства. Профілі середовища побудовані на основі обробки анкет, що заповнені експертами, агреговані дані за якими подано в табл. 3.1–3.3. Спрямованість впливу визначає прямий або опосередкований вплив чинника на досліджуваний процес. Виходячи зі змісту та структури чинників, а також характеру управління витратами, чинники зовнішнього та внутрішнього середовища чинять прямий вплив, тому у відповідних табл. спрямованість впливу позначаємо через «+».

Таблиця 4.21

**Профіль середовища для визначення ступеня впливу чинників
зовнішнього середовища на управління витратами
на утримання і розвиток персоналу**

Фактори	Важливість управління витратами для галузі (А)	Вплив чинників на управління витратами для підприємства (В)	Спрямованість впливу (С)	Рівень важливості (D = A×B×C)
Економічні	24,16	20,36	+	491,90
Інноваційно-технологічні	23,52	17,28	+	406,43
Соціальні	28,68	23,68	+	679,14
Політико-правові	23,0	18,12	+	416,76
Глобалізаційні	17,4	15,2	+	264,48
Інституційні	17,08	11,52	+	196,76

На основі даних табл. 4.21 побудуємо ранги значущості чинників зовнішнього середовища (рис. 4.5).

**Профіль середовища для визначення ступеня впливу чинників
внутрішнього середовища на управління витратами
на утримання і розвиток персоналу**

Фактори	Важливість управління витратами для галузі (А)	Вплив чинників на управління витратами для підприємства (В)	Рівень важливості (D = A×B)
Техніко-технологічні	34,2	+	34,2
Інноваційно-інвестиційні	7,88	+	7,88
Маркетингу та збуту	15,52	+	15,52
Фінансово-економічні	43,24	+	43,24
Людські	32,44	+	32,44
Соціально-психологічні	20,92	+	20,92
Організаційні	12,44	+	12,44

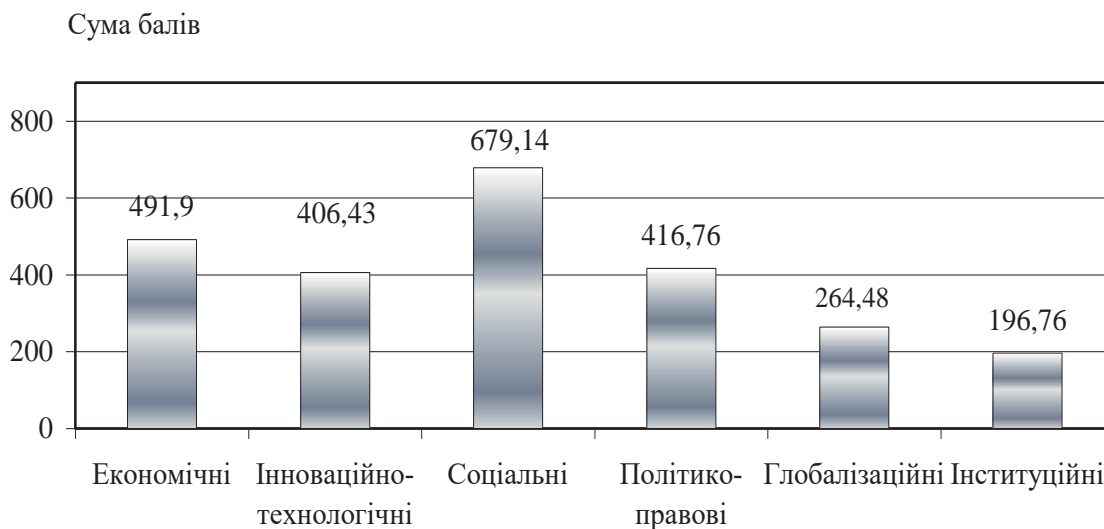


Рис. 4.5. Розподіл чинників зовнішнього середовища на управління витратами на утримання і розвиток персоналу за рангами значущості

Як видно з рис. 4.5, соціальні чинники справляють найбільший вплив на управління витратами: економічні, інноваційно-технологічні та політико-правові – середній вплив: глобалізаційні та інституційні – несуттєво впливають на означений процес.

На основі даних табл. 4.22 побудуємо ранги значущості чинників внутрішнього середовища для управління витратами на утримання і розвиток персоналу (рис. 4.6).

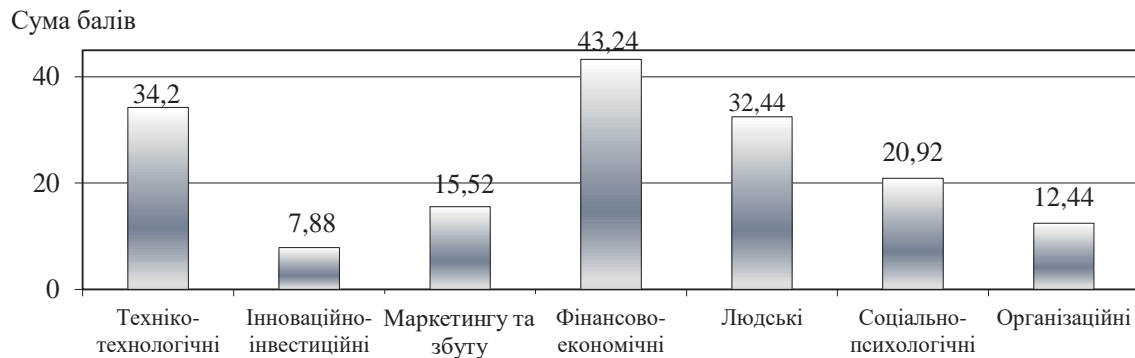


Рис. 4.6. Розподіл чинників внутрішнього середовища на управління витратами на утримання і розвиток персоналу за рангами значущості

Серед чинників внутрішнього середовища підприємства найбільший вплив справляють техніко-технологічні, фінансово-економічні та людські, середній рівень впливу – чинники маркетингу та збуту, соціально-психологічні та організаційні; несуттєвий – інноваційно-інвестиційні.

На основі проведеного аналізу для визначення чинників, які справляють найбільший вплив, та ймовірність їх посилення доцільно використати матрицю, запропоновану Дж. Вільсоном (табл. 4.23).

Ймовірність впливу також визначалась на основі експертного опитування за шкалою «висока», «середня», «низька» (табл. 3.4). Причому для кваліфікованого визначення інтервальних оцінок шкали доцільно визначитися з її цифровою характеристикою. Автором для виявлення значень оцінок у матриці пропонується використовувати шкалу Харрінгтона²¹³, яка встановлює відповідність між якісною оцінкою параметра та його кількісним значенням і має універсальний характер застосування. Згідно з методологічними поясненнями до шкали інтервальні значення показника змінюються від 0 до 1: «0» – відповідає абсолютно неприйнятна величина і-го показника; «1» – ідеальна величина.

²¹³ Литвак Б. Г. Управленческое решение / Б. Г. Литвак. – М. : Ассоциация авт. и изд. «ТАНДЕМ»; « ЭКМОС», 1998. – 248 с.

**Матриця впливу чинників на управління витратами
на утримання і розвиток персоналу**

Вплив чинників на процес управління витратами на утримання і розвиток персоналу		Ймовірність посилення впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на процес управління витратами на утримання і розвиток персоналу		
		висока	середня	низька
високий	чинники зовнішнього середовища [1296,00 – 613,53]	соціальні	економічні	–
	чинники внутрішнього середовища [51,00 – 24,1434]	соціально-психологічні	техніко-технологічні; фінансово-економічні; людські	–
середній	чинники зовнішнього середовища [396,45 – 613,53]	інноваційно-технологічні	політико-правові	–
	чинники внутрішнього середовища [15,6009 – 24,1434]	–	маркетингу та збуту	організаційні
низький	чинники зовнішнього середовища [0 – 396,45]	–	–	глобалізаційні; інституційні
	чинники внутрішнього середовища [0 – 15,6009]	інноваційно-інвестиційні	–	–

Виходячи з цілей дослідження при побудові матриці впливу чинників на управління витратами на утримання і розвиток персоналу достатньо обмежитися трьома градаціями шкали Харрінгтона, що відповідають лінгвістичним оцінкам «високий», «середній», «низький». З урахуванням різних значень, що отриманих під час підрахунку балів, окремо необхідно визначити значення інтервальних оцінок для внутрішніх та зовнішніх чинників:

1) враховуючи той факт, що мінімально можливе значення при визначенні впливу внутрішніх чинників становить 0, а максимальне – 1296, значення дорівнюватимуть: «високий» – [1296,00 – 613,53], «середній» – [396,45 – 613,53], «низький» – [0 – 396,45];

2) виходячи з того, що мінімально можливе значення при визначенні впливу внутрішніх чинників складає 0, а максимальне – 51, значення дорівнюватимуть: «високий» – [51,00 – 24,1434], «середній» – [15,6009 – 24,1434], «низький» – [0 – 15,6009].

Обґрунтування ймовірності потрапляння у відповідні квадранти за віссю «Ймовірність посилення впливу чинників на процес управління витратами на утримання і розвиток персоналу» здійснюється, виходячи з більшості відповідей експертів, які заповнювали анкети (табл. Е.4).

Отримана матриця має універсальний характер, а дані відносно впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища можуть використовуватися по відношенню до аналітичної діяльності витрат всіх підприємств машинобудування Кіровоградського регіону. Отримані результати є основою для проведення моделювання витрат на утримання і розвиток персоналу, адже першим кроком у цьому напрямі має стати дослідження умов і тенденцій по відношенню до процесів, що лежать в площині кадрової політики підприємства.

Досліджуючи матрицю оцінки впливу чинників на процес управління витратами на утримання і розвиток персоналу, необхідно звернути увагу на такі поля, як ВВ (високий вплив та висока ймовірність посилення впливу), ВС (високий вплив та середня ймовірність посилення впливу) та СВ (середній вплив та висока ймовірність посилення впливу), тому їх обов'язково слід враховувати при розробці програми розвитку персоналу. До таких чинників належать соціальні, соціально-психологічні, економічні, техніко-технологічні, фінансово-економічні, людські та інноваційно-технологічні.

Визначаючи про існування певної специфіки в менеджменті підприємств машинобудування, яка передбачає високий рівень конкурентної боротьби за ринки збуту й необхідність постійно нарощувати техніко-технологічний та інноваційний потенціал, особливої уваги заслуговує розгляд чинників внутрішнього середовища. Дана теза підтверджується також вибором експертами чотирьох з наведених семи чинників, які потрапили в поля матриці з високим або середнім впливом. Тому зазначимо ті їх формуючі компоненти, які в найбільшій мірі обумовлюють специфіку управління витратами на утримання і розвиток персоналу.

При врахуванні соціально-психологічних чинників слід приділити увару

й таким його компонентам, як соціально-психологічний клімат в колективі, психометричні характеристики працівників, особливості організаційної культури підприємства, надання соціальних пільг персоналу, наявність об'єктів соцкультпобуту, надійність роботи персоналу, рівень довіри та лояльності по відношенню до підприємства.

Вагомий внесок у розрізі техніко-технологічних чинників мають: рівень забезпеченості підприємства основними засобами, фондомісткість основних виробничих фондів (ОВФ), фондоозброєність праці персоналу, фондоозброєність активною частиною ОВФ, рівень зносу ОВФ, співвідношення оновлення і вибуття ОВФ, ступінь впровадження раціоналізаторських пропозицій у виробництво, рівень автоматизації виробництва, відповідність кваліфікації персоналу складності технології, наявність автономних і мережевих засобів захисту інформації в інформаційній системі підприємства, використання лінійних програмних продуктів у процесі виробництва.

Фінансово-економічні чинники в найбільшій мірі обумовлені дією таких компонентів, як автономність, ліквідність підприємства, потреба в кредитуванні, обсяг реалізованої і товарної продукції, собівартість товарної і реалізованої продукції, витрати на оплату праці, чистий прибуток, рентабельність, витрати на 1 грн товарної продукції, продуктивність персоналу, трудомісткість продукції, співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати, темпи зростання середньої заробітної плати.

Як формуючі компоненти людського чинника найбільший вплив справляють: структура персоналу за професійно-кваліфікаційними групами і статевовіковою ознакою; система оплати праці й стимулювання персоналу; система професійного навчання персоналу; особливості добору, вивільнення й оцінювання працівників; використовувані методи менеджменту персоналу; компетентність персоналу; плинність персоналу.

Чинники зовнішнього середовища є або малоконтрольваними, або

повністю неконтрольованими з боку окремих суб'єктів господарювання, тому їх вплив є вкрай важливим з огляду на потрапляння у квадранти з високим або середнім радіусом дії. Серед економічних чинників це – ВВП на душу населення, рівень та динаміка цін, рівень інвестицій в економіку, купівельна спроможність населення, пропорції розподілу доходів у країні, інвестиційна політика.

Соціальні чинники представлені впливом таких компонентів: рівень зайнятості населення, співвідношення попиту та пропозиції на робочу силу, структура населення, соціальна напруженість, співвідношення доходів та витрат населення, існуюча система професійно-технічної і вищої освіти, соціальна мобільність населення, демографічна структура населення, ментальність населення певного регіону.

Інноваційно-технологічні чинники обумовлені такими компонентами, як витрати держави на наукові розробки та дослідження, рівень високотехнологічного експорту від загального експорту країни, обсяг виконаних наукових та науково-технічних робіт, джерела фінансування інноваційних розробок, високотехнологічне промислове виробництво, витрати держави на розвиток інформаційних та комунікаційних технологій, фінансові та податкові пільги для науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, участь держави у міжнародних програмах науково-технологічної та інноваційної спрямованості, захист інтелектуальної власності.

Процес дослідження впливу чинників на означений процес супроводжується також врахуванням тих з них, які потрапили у поля ВН (високий вплив та низька ймовірність посилення впливу), НВ (низький вплив та висока ймовірність посилення впливу) та СС (середній вплив та середня ймовірність посилення впливу), а саме: політико-правові, маркетингу та збуту, інноваційно-інвестиційні. Незважаючи на другорядну роль рівня значущості, їх дія супроводжується великими значеннями експертної оцінки.

Щодо інших чинників – організаційних, глобалізаційних та інституційних, то при розробці програми їх можна не враховувати через низькі експертні значення впливу на процес управління витратами на утримання і

розвиток персоналу.

Таким чином, результати дослідження впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища свідчать про неоднорідність їх групування, наявність контрольованих і неконтрольованих процесів їх дії, прямого та непрямого впливу, що супроводжується їх діалектичною взаємодією. Відокремлені ті чинники, дія яких в першу чергу повинна враховуватися при розробці програми розвитку персоналу для своєчасного діагностування сигналів негативного впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.

4.3. Методичний підхід до розробки програми розвитку персоналу

Використовуючи положення методики визначення ефективності витрат на утримання і розвиток персоналу та отримані результати розрахунків у межах функціонування підприємств машинобудування Кіровоградської області, розробимо програму розвитку персоналу, зміст, спрямованість впливу, охоплення цільової аудиторії якої залежатиме від фаз їх життєвого циклу. Розподіл підприємств за фазами життєвого циклу (див. табл. 4.2), використаємо як базу для обґрунтування змісту програми.

Елементом механізму (див. рис. 4.1) відокремлено програму цільового фінансування професійного навчання персоналу як засіб гарантованого виділення коштів на практичну реалізацію таких видів навчання, як первинна професійна підготовка робітників, перепідготовка робітників, підвищення кваліфікації керівників, фахівців та робітників, що передбачено Положенням про професійне навчання кадрів на виробництві²¹⁴ [172]. Такі міркування передбачають запровадження програмно-цільового підходу до фінансування професійного навчання, коли під ретельно розроблену програму виділяють необхідну суму коштів (рис. 4.7).

²¹⁴ Про затвердження Положення про професійне навчання кадрів на виробництві : Наказ Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України від 26.03.2002 №127/151 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua>.

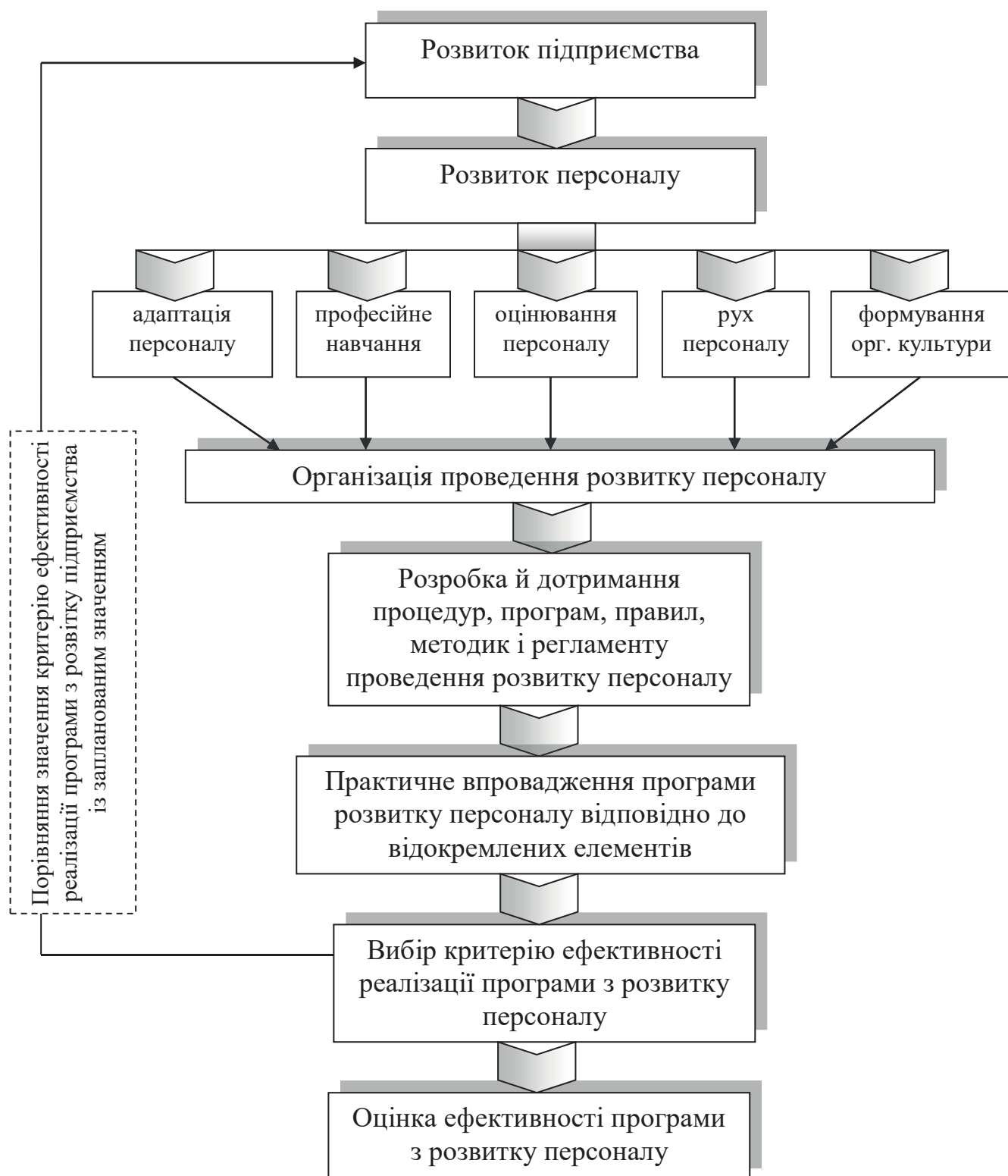


Рис. 4.7. Послідовність реалізації програмно-цільового підходу до розвитку персоналу машинобудівного підприємства

Аргументами при виборі програмно-цільового підходу в порівнянні з комплексним та системними підходами виступають:

- спрямованість розвитку персоналу на реальне виконання роботи (виявляються специфічні виробничі задачі для кожної конкретної посади);
- взаємозв'язок усіх фаз процесу розвитку;
- реальна можливість планування розробки методичних матеріалів і проведення розвитку;
- гарантія повноти процесу розвитку (охоплені всі необхідні питання; зосередження уваги на важких і важливих задачах);
- підвищення ефективності розвитку шляхом ретельної оцінки результатів програми підготовки.

Значення програмно-цільового підходу полягає в реалізації поетапного, логічно-послідовного процесу організації розвитку персоналу, починаючи з визначення необхідних для виконання роботи компетенцій, розробки необхідних матеріалів і засобів розвитку, проведення розвитку для одержання необхідних компетенцій і закінчуючи оцінкою ефективності запровадження програми. Умовами досягнення високих результатів при реалізації програмно-цільового підходу є:

- наявність повної відповідності задач системи можливостям програмно-цільового підходу (визначеність задач, що відповідають рівню їх складності);
- високий рівень професійної компетентності суб'єктів і злагодженості їх командної роботи;
- наявність і високий ступінь готовності необхідних ресурсів;
- реальне залучення у програму партнерів і підтримка з їх боку;
- залучення у програму і висока умотивованість суб'єктів системи;
- висока якість управління процесом на всіх стадіях роботи з програмою (від ухвалення рішення про необхідність розробки програм до завершення її реалізації).

При цьому критерієм ефективності реалізації програми оберемо такі показники, як рентабельність персоналу та рентабельність розвитку персоналу

(див. підрозд. 4.2).

З огляду на викладене автором вибудовано розгалужену програму з розвитку персоналу (табл. 4.24). Чітка організація матеріалу досить повно відображає характер елементів виділених розділів та їх змістовного наповнення.

Таблиця 4.24

**Програма з розвитку персоналу для підприємств машинобудування
Кіровоградської області**

Рзділ	Пояснення до розділу
Загальна інформація про програму	
Мета програми	Формування професійно необхідних компетенцій персоналу для потреб виробництва й управління підприємством
Задачі програми	1) забезпечення розвитку підприємства; 2) створення умов для командної роботи; 3) виявлення стану морально-психологічного клімату в колективі; 4) виявлення професійно-кваліфікаційного та особистісного потенціалу для кар'єрного зростання 5) формування лояльності до підприємства; 6) формування адаптивності персоналу до вимог управління
Учасники	Персонал підприємства залежно від обраної форми іметоду навчання, розподілений за такими ознаками: професійно-кваліфікаційною; статевовіковою; організаційною
Суб'єкти реалізації програми	Автори програми розвитку, до яких віднесено: начальників структурних підрозділів підприємства; фахівців HR-відділу; сторонніх експертів-консультантів
Забезпечення реалізації програми	
Інформаційне забезпечення	Інформаційно-комунікаційне забезпечення у вигляді безперешкодного доступу до необхідної інформації суб'єктів та учасників програми засобами внутрішньокорпоративної пошти, радіо, газети, розпоряджень, дошки оголошень
Організаційне забезпечення	Здійснення ефективної організації процесу розробки, реалізації та контролю виконання змісту програми; структурно-просторове забезпечення
Фінансове забезпечення	Фінансування програми відповідно до цілей, змісту, учасників та виходячи з економічних можливостей господарювання
Кадрове забезпечення	Відповідність професійно-кваліфікаційного рівня суб'єктів програми складності її елементів; створення умов для ефективного стимулювання суб'єктів для досягнення мети програми
Матеріально-технічне забезпечення	Витрати на розробку, проведення й оцінку ефективності програми розвитку

Розділ	Пояснення до розділу				
Зміст складових програми розвитку персоналу					
Оцінювання персоналу	вибір методу навчання залежно від цілей оцінки; розробка методики оцінювання персоналу; проведення оцінювання тих категорій персоналу, які заявлені в програмі; прийняття рішень за результатами оцінювання кадрів	ФАЗА життєвого циклу підприємства «ЗРОСТАННЯ»	ФАЗА життєвого циклу підприємства «СТАГНАЦІЯ»		
Формування організаційної культури	створення проекту організаційної культури підприємства та його затвердження, що поєднуватиме такі елементи, як правила внутрішнього трудового розпорядку, етика ведення телефонних розмов, етика внутрішньокорпоративного спілкування, система заохочень та стягнень тощо				
Професійне навчання персоналу	первинне професійне навчання робітників; перенавчання робітників; підвищення кваліфікації керівників, фахівців, робітників			ФАЗА життєвого циклу підприємства «СПАД»	
Адаптація персоналу	проведення первинного інструктажу; знайомство з особливостями діяльності підприємства, колективу, робочого місця; підлаштування до мінливих умов зовнішнього середовища у разі запровадження організаційних змін				
Рух персоналу	забезпечення розташування персоналу виходячи з результатів комплексної оцінки, умов та оплати праці; створення умов для професійно-кваліфікаційного просування персоналу; забезпечення вертикального просування та ротації				
Строки дії програми					
Тривалість	Залежить від змісту програми, учасників та складових				
Принципи реалізації програми					
комплексність; системність; урахування інтересів учасників; інтегративність програми зі стратегією підприємства; постійність здійснення та безперервний характеру					

Розглянемо більш детально кожний з елементів програми, наведеної в. Слід зазначити, що наведена у табл. 4.24 програма з розвитку персоналу не претендує на універсальність та унікальність. Автором запропоновано методичне забезпечення до побудови та змістовного наповнення програми, яка

має бути складена з дотриманням наукових принципів.

Авторизація запропонованої програми відповідно до особливостей кожного конкретного підприємства машинобудування Кіровоградської області здійснюється з урахуванням специфіки підприємства та відповідно до програми його розвитку.

Принцип комплексності відповідно до стратегічної мети підприємства передбачає охоплення розвитком всіх ключових співробітників, які формують професійно-кваліфікаційне та морально-ідеологічне ядро колективу. При цьому він передбачає врахування різних чинників діяльності підприємства в процесі розробки та під час практичної її реалізації, а саме: впливу зовнішніх (економічних, інноваційно-технологічних, соціальних, політико-правових, глобалізаційних, інституційних) та внутрішніх (техніко-технологічних, інноваційно-інвестиційних, маркетингу та збуту, фінансово-економічних, персоналу, соціально-психологічних, організаційних) чинників.

Принцип системності визначає необхідність реалізації програми розвитку через сукупність взаємопов'язаних елементів єдиної системи як ілюстратора таких елементів: адаптації, оцінювання, руху, професійного навчання персоналу та формування організаційної культури. Їх дія та, що особливо важливо, практична значущість, проявляється у сукупному поєднанні, послідовно-логічної реалізації та виробленні управлінських рішень, що базуються на результатах програмної взаємодії учасників і суб'єктів між собою. Додержання цього принципу дає можливість перетворити поставлену мету програми розвитку персоналу, використовуючи сукупність інструментарного забезпечення, у бажаний результат (наприклад, підвищення ефективності функціонування та конкурентоспроможності підприємства засобами активізації діяльності персоналу).

Принцип урахування інтересів учасників програми визначає необхідність додержання культурно-етичного ставлення до них та врахування вікових особливостей при проведенні розвиваючих процедур, розробки програм навчання, які враховують професійні інтереси, досягнення та «слабкі» місця кожного

працівника. При цьому необхідно дотримуватися принципів андрагогіки, в межах якої надаються рекомендації щодо педагогічної майстерності по відношенню до дорослих людей, врахуванні специфіки їх мислення, сприйняття, уважності, запам'ятовування. Положення андрагогіки допомагають у максимальному обсязі передати навчальний матеріал та сприйняти його працівниками, що сформувались емоційно, професійно та життєво²¹⁵.

Принцип інтегративності програми зі стратегією підприємства визначає ключову позицію, згідно з якою зміст, складові й тривалість програми мають забезпечувати всебічну підтримку в межах досягнення місії. За цим принципом програма має виступати інструментом досягнення тих завдань, які дозволяють вирішувати стратегічні, тактичні й оперативні цілі.

Принцип постійності здійснення та безперервного характеру дозволяє перетворити процес програмного розвитку персоналу в закономірний, постійно повторюваний цикл, що враховує стратегічний напрямок діяльності та забезпечує безперебійність підготовки персоналу до виконання посадових обов'язків й оновлюваного змісту компетенцій у межах посади / робочого місця, проактивної життєво-професійної позиції. Даний принцип передбачає впровадження програм не випадковим чином, а як таких, що служать інтересам підвищених вимог до підприємства з боку кінцевих споживачів.

Кожен з наведених принципів реалізації програми з розвитку персоналу за своїм економічним змістом чинить комплексний поступовий вплив на весь процес управління витратами на утримання і розвиток персоналу при одночасній посиленій дії на окремі його етапи. Забезпечення умов для більш повного виконання кожного з принципів створює можливості для практичної реалізації головної мети управління витратами – їх раціоналізації, що в кінцевому підсумку позначається на ефективності діяльності всього підприємства. Склад принципів може доповнюватись та оновлюватись враховуючи мінливі умови зовнішнього середовища.

²¹⁵ Савченко В. А. Напрями підвищення ефективності системи професійного навчання персоналу на виробництві / В. А. Савченко // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. – К. : КНЕУ, 2005. – Т. 2. – С. 262–273.

Мета програми формулюється залежно від основних результатів, які керівництво планує отримати від її реалізації та учасників. Важливим аспектом програми виступає обов'язкове співставлення відповідності за своєчасністю проведення, змістом, бюджетом, отриманими результатами запланованих заходів реальному стану справ. Коригування мети можливе на всіх стадіях реалізації програми, що може бути наслідком зміни впливу чинників зовнішнього середовища.

Задачі більш детально розкривають сутність мети, визначають не відображені в ній бажання керівництва виявити латентні процеси та явища, що характерні для підпорядкованого колективу та які воно бажає виявити. Так, завданнями програми з розвитку персоналу виступатимуть дії, які дозволять: забезпечити розвиток підприємства; створити умови для командної роботи; виявити стан морально-психологічного клімату в колективі; виявити професійно-кваліфікаційний та особистісний потенціал для кар'єрного зростання; сформувати лояльність до підприємства; сформувати адаптивні якості персоналу до вимог управління та зовнішнього середовища.

До учасників програми відносять персонал підприємства або ті його групи, діяльність яких необхідно дослідити й розвинути певні аспекти діяльності. Так, для проведення професійного навчання розподіл працівників на контингент учнів можна здійснити за професійно-кваліфікаційною, статевовіковою та організаційною ознаками.

Професійно-кваліфікаційна ознака передбачає групування учнів для проведення для них тематичного навчання певної професійної спрямованості та рівня сприйняття навчального матеріалу²¹⁶. Розподіл учнів за статевовіковою ознакою необхідний для формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, відповідності його соціальної структури вимогам роботи ефективної команди (рекомендації щодо нього подано у²¹⁷). Організаційний аспект передбачає формування учбових груп залежно від структурної

²¹⁶ Семикіна М. В. Інноваційна праця в конкурентному середовищі: загальна методологія, мотиваційні основи регулювання : Монографія / М. В. Семикіна, Л. А. Коваль. – Кіровоград : Степ, 2002. – 212 с.

²¹⁷ Егоршин А. П. Управление персоналом : учеб. для вузов. – 4-е изд., испр. – Нижний. Новгород : НИМБ, 1999. – 720 с.

підпорядкованості працівників.

При цьому важливо обрати відповідні форми навчання (на робочому місці та поза ним) і методи проведення. Останні різняться залежно від обраної форми. Так, деякі дослідники²¹⁸ вважають, що найбільш доцільно робітників навчати на робочому місці, адже з огляду на специфіку змістового наповнення їх праці, вони більш ефективно робочі навички безпосередньо на робочому місці, на тому обладнанні, яке є засобами їх праці. Тому для робітників більш прийнятними є такі методи навчання, як наставництво, учнівство, дуальне навчання тощо.

У своїх міркуваннях ми поділяємо позицію вчених щодо пріоритетного використання методів навчання поза робочим місцем для навчання керівників і фахівців, серед яких зокрема лекції, кейси, модулювання, ділові та рольові ігри, тренінги, бізнес-симуляції, модульне та дистанційне навчання, семінари тощо. Дана теза обумовлена декількома аспектами: по-перше, керівники та фахівці з огляду на специфіку їх роботи мають позичити зп позитивний досвід успішних вітчизняних і зарубіжних підприємств для впровадження в практику тих елементів, які доцільно поліпшувати в межах їх компетентності; по-друге, можливість спілкування на виїзному навчанні з колегами інших підприємств для обміну досвідом і напрацювання соціального капіталу. Визначаючи актуальність традиційних методів навчання, доцільно наголосити на популярності таких методів, які розвиваються з розповсюдженням інформаційних технологій та мережі Інтернет²¹⁹. Так, вебінари як елемент електронного навчання відрізняється дешевизною і доступністю для прослуховування курсів зарубіжних викладачів без виїзду до місця навчання, адже для цього необхідний тільки комп'ютер та доступ до мережі Інтернет.

Безумовно уявляється корисним для сучасної теорії та господарської

²¹⁸ Гавкалова Н. Л. Витрати на персонал: сутність та класифікація / Н. Л. Гавкалова, А. С. Криворучко // Економіка розвитку. – 2011. – № 4 (56). – С. 79–81.

Егоршин А. П. Управление персоналом : учеб. для вузов. – 4-е изд., испр. – Нижний. Новгород : НИМБ, 1999. – 720 с.

²¹⁹ Швець І. Б. Сучасні тенденції поширення професійного навчання протягом життя / І. Б. Швець, Т. С. Федоренко // Економічний вісник Донбасу. – 2013. – № 1. – С. 208–215 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecvd_2013_1_36.pdf.

практики підприємств машинобудування Кіровоградщини використання досвіду зарубіжних партнерів у частині пріоритетного розвитку співробітників як складового елементу стратегії розвитку. Така практика знайшла відображення в теорії знання базованої організації, де основним елементом управління та активом виступають компетенції персоналу. Причому навчання не є самоціллю, воно необхідне для виконання ускладнених задач та проактивної позиції в порівнянні з конкурентами на ринку. Найбільшого розповсюдження отримало неформальне навчання, яке передбачає не створення навчальних груп та відокремлення спеціального часу на опанування нових знань, умінь і навичок, а самостійне планування робочого часу та високий рівень мотивації до самонавчання. В цьому контексті пропонується в межах програми з розвитку персоналу на кожному конкретному підприємстві (залежної від специфіки діяльності) розробити положення щодо неформального навчання та засобів його активізації, яке дозволить персоналу без адміністративного втручання самостійно обирати обсяг, тему, контент і строки навчання. Даний факт потребує проведення бюджетування кадрових заходів, особливо тих з них, які зумовлюють розвиток персоналу.

Авторами програми з розвитку персоналу виступає широке коло суб'єктів: керівник підприємства, начальники структурних підрозділів підприємства, фахівці HR-відділу, сторонні консультанти. Їх повноваження залежать від зони компетентності та рівня управління, який вони займають в організаційній ієрархії. Так, керівник підприємства/заступник з управління персоналом є ідеологом загального напрямку програми та її наповнення; начальники підрозділів та HR-фахівці є розробниками контент-наповнення програми з визначенням й описом всіх розділів та їх складових. У разі потреби або виведення функції з розвитку персоналу на аутсорсинг можливе залучення сторонніх фахівців консалтингового бізнесу, навчальних закладів, фрілансерів тощо. Загальна характеристика суб'єктів програми розвитку полягає в тому, що вони здійснюють практичне впровадження її елементів.

Реалізація програми передбачає всебічне забезпечення її практичних

аспектів та включає інформаційну, організаційну, фінансову, кадрову та матеріально-технічну підтримку.

Інформаційне забезпечення включає інформаційно-комунікаційну підтримку у вигляді безперешкодного доступу до необхідної інформації суб'єктів та учасників програми на основі постійного використання як електронної мережі (внутрішньокорпоративна пошта, радіо) і традиційних способів інформування (дошка оголошень), так і розпорядчих документів.

Організаційне забезпечення визначається організаційною структурою підприємства, швидкістю передачі інформації, ступенем бюрократизації управлінських процесів, організацією роботи проектної групи, розробкою положення про розвиток персоналу з деталізацією кожного розділу та складової частини, визначенням компетентностей у межах посадових обов'язків та функцій суб'єктів програми.

Фінансування програми залежить від фінансових можливостей конкретного підприємства та оформлюється у відповідний бюджет програми з розвитку персоналу. Розмір коштів, що виділяються на її реалізацію, залежить від цілей, змісту, форм і методів проведення, учасників програми.

Відповідність професійно-кваліфікаційного рівня суб'єктів програми складності практичного впровадження її елементів, створення умов для їх ефективного стимулювання для досягнення мети програми передбачено в кадровому забезпеченні. Неформальні аспекти відображаються в підборі учасників та їх психологічної сумісності, враховуючи потреби, мотиви та життєві настанови кожного, а також потреби виробництва у періодичності реалізації елементів розвитку.

Матеріально-технічне забезпечення тісно пов'язане з фінансовим забезпеченням та конкретизується у витратах, які необхідні для розробки, проведення й оцінки ефективності програми без урахування оплати праці суб'єктів та учасників. Рівень такого забезпечення формує підстави для ефективного засвоєння матеріалу, наявності зворотного зв'язку, задоволеності від процесу й отриманих результатів, HR серед співробітників

підприємства.

Зміст програми може охоплювати як окремі елементи розвитку, так і передбачати комплексне її виконання. У табл. 4.25 подано розподіл пріоритетної реалізації елементів залежно від стадії життєвого циклу підприємства, який визначений за оцінкою ефективності витрат на утримання і розвиток персоналу.

Таблиця 4.25

**Відповідність якісних оцінок ефективності витрат
на утримання і розвиток персоналу підприємств машинобудування
Кіровоградського регіону фазам їх життєвого циклу та використовуваним
елементами програми розвитку**

Підприємство	Фаза життєвого циклу підприємства	Елемент програми розвитку персоналу
ПАТ «Червона зірка» ПрАТ «Гідросила АПМ» ПАТ «Гідросила» ПАТ «Дозавтомати»	Зростання	адаптація персоналу; оцінювання персоналу; формування організаційної культури; професійне навчання персоналу
ПАТ «Віра-Сервіс» ПрАТ «Світловодський завод «Луч» ПрАТ «Кіровоградська механічна майстерня» ПАТ «КПКТІ «Маштехкомплекс» ПАТ «Завод «Пуансон» ПАТ «НВП «Радій» ПАТ «Бобринецька сільгосптехніка» ПАТ «Кіровоградська «Сільгосптехніка» ПАТ «Гайворонський тепловозремонтний комбінат» ПАТ «КЗГМ «Цукрогідромаш» ПрАТ «НВО «ЕТАЛ»	Криза	рух персоналу; адаптація персоналу

Для більшості досліджуваних підприємств характерна стадія кризи – бізнесу загрожує банкрутство або необхідна диверсифікація бізнесу для виходу

на новий виток розвитку. Такі підприємства, як ПАТ «Червона зірка», ПрАТ «Гідросила АПМ», ПАТ «Гідросила», ПАТ «Дозавтомати» знаходяться на стадії зростання, для них актуальними є адаптація, оцінювання, професійне навчання персоналу та формування організаційної культури.

Строки програми визначаються керівництвом та особами відповідальними за її результати, конкретизуються у відповідних документах по підприємству (планах-графіках, наказах, розпорядженнях) та доводяться до відома учасників не пізніше ніж за 14 календарних днів до початку заходів. Тривалість програми залежить від її змісту, учасників, складових, фінансових можливостей та ступеня важливості для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Розрахунок витрат за програмою розвитку персоналу проведемо на прикладі за ПАТ «Червона зірка» (табл. 4.26) – репрезентанта групи підприємств з фазою життєвого циклу «зростання» та високим рівнем витрат на утримання і розвиток персоналу (результати кластеризації див. у підрозд. 3.2).

У 2013 р. середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу у ПАТ «Червона зірка» становило 1583 особи, чистий прибуток склав 76807 тис. грн.

Розрахована вартість реалізації програми розвитку персоналу в ПАТ «Червона зірка» становить 103350 грн, що в повному обсязі фінансується за рахунок економії фонду оплати праці та включено до собівартості продукції, яка виготовляється. Даний факт дозволяє переносити програму розвитку персоналу в практичну площину без збільшення собівартості товарної та реалізованої продукції.

Наведена програма розвитку персоналу дає низьку переваг як підприємству, так і найманим працівникам. Так, підприємство, по-перше, має чіткий план організації розвитку персоналу, що відповідає науковим принципам організації менеджменту; по-друге, програма є інструментом реалізації стратегічних цілей підприємства в частині кадрової політики; по-третє, програма передбачає надання цільового фінансування передбачених у ній заходів, по-четверте, дозволяє визначити, який елемент системи розвитку буде максимально ефективний залежно від стадії життєвого циклу підприємства.

Розрахунок витрат за програмою розвитку персоналу в ПАТ «Червона зірка»

Складові програми	Інформаційне забезпечення	Організаційне забезпечення	Фінансове забезпечення	Кадрове забезпечення	Матеріально-технічне забезпечення
Оцінювання персоналу	Наказ про проведення атестації; доводиться до відома тих, хто підлягає черговій атестації шляхом внутрішньокорпоративної пошти	Склад комісії затверджується наказом генерального директора по підприємству	Фонд оплати праці	Склад атестаційної комісії – генеральний директор (голова), заступник генерального директора з кадрових питань, начальник відділу кадрів, начальник відповідного підрозділу та представник первинної професійної організації	Премія за проведення атестації всім членам атестаційної комісії (20% від заробітної плати відповідної посадової особи) – 3000 грн одноразово
Формування організаційної культури	Ознайомлення працівників з положенням «Про корпоративну культуру ПАТ «Червона зірка»	Розсилка положення шляхом внутрішньокорпоративно і пошти та видача іменних роздрукованих екземплярів кожному працівнику під підпис	Фонд оплати праці	Відповідальність за додержання пунктів положення покладено на керівників структурних підрозділів	Премія за розробку положення заступник генерального директора з кадрових питань та начальнику відділу кадрів у розмірі окладу відповідної посадової особи – 6000 грн одноразово
Професійне навчання персоналу	Обробка даних чергової атестації персоналу на предмет відповідності співробітника займаній посаді та вибір тих з них, хто частково відповідає або не відповідає за декількома пунктами	Проведення семінарів, тренінгів, лекцій, розв'язання кейсів у межах підвищення кваліфікації внутрішньокорпоративним тренером та/або начальником підрозділу	Фонд оплати праці	Внутрішньокорпоративний тренер	Заробітна плата внутрішньокорпоративного тренера на рік, включаючи ЕСВ – 44350 грн

Продовження табл. 4.2б

Складові програми	Інформаційне	Організаційне	Фінансове	Кадрове	Матеріально-технічне
	посадової інструкції	Первинне професійне навчання та перепідготовка не проводяться. Внутрішньозаводське підвищення кваліфікації здійснюється без відриву від виробництва			
Адаптація персоналу	Документи, з якими повинен ознайомитись «новачок»: колективний договір; положення «Про корпоративну культуру ПАТ «Червона зірка»; правила внутрішнього трудового розпорядку; посадова інструкція; трудовий контракт; офер новачку тощо	Призначення наставника серед числа найбільш кваліфікованих працівників підрозділу; знайомство з робочим місцем; забезпечення «новачк» всім необхідним для здійснення функціональних обов'язків	Фонд оплати праці	Наставник з числа найбільш кваліфікованих працівників підрозділу	Надбавки до заробітної плати за наставництво у розмірі 30% від заробітної плати наставника. В середньому на рік – 50000 грн
					Разом витрат за рік 103350 грн

Щодо персоналу, то переваги дії програми полягають у такому:
можливість кар'єрно-професійного зростання як результат дії програми розвитку;

підвищення рівня зацікавленості працівників через залучення їх до розробки та практичної реалізації програми;

можливість розкриття власного потенціалу для виконання більш складних, творчих, неординарних завдань як спосіб розвитку;

можливість участі та спілкування в проектному колективі.

Таким чином, представлений методичний підхід до розробки програми з розвитку персоналу дозволяє структурувати та систематизувати роботу, що спрямована на підтримку практичної реалізації кадрової політики в частині реалізації тих її елементів, що зумовлюють діяльність підприємства в контексті певного етапу життєвого циклу підприємства.

ВИСНОВКИ

У монографії вирішено важливе науково-практичне завдання подальшого розвитку теоретичних положень, методичного забезпечення та розроблення практичних рекомендацій щодо управління витратами на утримання і розвиток персоналу машинобудівних підприємств. За результатами дослідження зроблено такі висновки.

Аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду довів, що для підприємств машинобудування доцільним є зосередження уваги на управлінні процесами, які лежать у площині використання витрат на утримання і розвиток персоналу. Це дозволить створити колектив кваліфікованих кадрів, орієнтованих і зацікавлених у застосуванні передових способів та прийомів праці, в економії ресурсів, зменшенні браку, прагненні до навчання для роботи за новими технологіями.

На основі аналізу та систематизації теоретичний підходів до визначення поняття «управління витратами на персонал» з обґрунтуванням етимологічного значення таких понять, як «затрати», «витрати», «інвестиції», «вартість» запропоновано спрямовувати процес управління такими витратами на досягнення стратегічних цілей підприємства, що дозволить керівництву, враховуючи виклики зовнішнього середовища, узгоджувати внутрішні можливості підприємства й інтереси у сфері утримання і розвитку персоналу, модернізації техніки і технології виробництва, маркетингу, збуту і логістики, а також раціонально розподіляти відповідні витрати.

Запропоновано процедуру раціоналізації витрат на персонал у процесі управління витратами на нього, що базується на поєднанні двох підходів: вузького, який передбачає аналіз витрат на оплату праці, та широкого, в рамках якого витрати розглядаються як такі, що спрямовані на задоволення потреб підприємств у персоналі в цілому і потреб персоналу підприємств зокрема. Зазначена процедура включає: аналіз фінансово-господарської діяльності, визначення зв'язку за базовими показниками фінансово-господарської

діяльності й оцінку структурних зрушень, яка представлена структурними змінами в чисельності персоналу та за статтями витрат на персонал; оцінку подібності структури витрат на персонал та структури персоналу; побудову індексної багатофакторної моделі аналізу випуску продукції; порівняльну оцінку результатів індексної моделі зі структурними характеристиками.

За результатами групування машинобудівних підприємств Кіровоградської області за обсягом статей витрат з використанням кластерного аналізу виявлені тенденції, що відображають пріоритетність у збільшенні асигнувань підприємств кластера з високим рівнем витрат на утримання і розвиток персоналу в напрямку прямої оплати праці та розвитку персоналу в порівнянні з преміюванням і соціальними послугами.

Встановлено внесок кожної з досліджуваних статей витрат на утримання і розвиток персоналу за групами підприємств, визначеними в результаті кластерного аналізу, на ступінь їх використання, оцінений такими показниками, як операційна рентабельність витрат на утримання і розвиток персоналу, рентабельність персоналу, продуктивність праці. У результаті аналізу в групі підприємств із середнім рівнем витрат на персонал було визначено, що найбільший вплив на рівень операційної рентабельності витрат на утримання і розвиток персоналу та рентабельність персоналу справляє стаття «Витрати на соціальні послуги», натомість найбільший негативний вплив на значення результуючої змінної має пряма оплата. Менший позитивний вплив мають дві статті: «Харчування, напої та інші виплати натурою» і «Відрахування на соціальні заходи». Отже, цим підприємствам необхідно перерозподіляти витрати в напрямку збільшення асигнувань на соціальні послуги, розширювати і вдосконалювати методи мотивації та стимулювання праці, особливо в частині встановлення зв'язку між результатами роботи та винагородою, що найчастіше і реалізується у прямій оплаті, переглянути систему тарифів та окладів. У групі з низьким рівнем витрат на персонал продуктивність праці визначається впливом тільки прямої оплати праці, що в цілому свідчить про неефективний розподіл коштів між статтями витрат. Цим підприємствам доцільно не тільки

перерозподіляти витрати, але й збільшувати їх обсяг.

На основі виконаного дослідження для забезпечення якісного управління витратами на утримання і розвиток персоналу було розроблено організаційно-економічний механізм як систему важелів, спрямованих на реалізацію цілей з урахуванням впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, що зумовлюють напрями використання витрат, дозволяють визначити пріоритети впливу управління витратами на утримання і розвиток персоналу за допомогою сукупності інструментарного забезпечення, що визначаються та застосовуються суб'єктами управління. Регулюючі впливи у цьому механізмі здійснюються за результатами оцінки ефективності використання витрат на утримання і розвиток персоналу через такі критеріальні показники, як рентабельність витрат на утримання персоналу, рентабельність витрат на розвиток персоналу, рентабельність персоналу, співставлення рівнів яких у запропонованій двовимірній матриці дає можливість розробити відповідні заходи для управління витратами на утримання і розвиток персоналу.

У монографії приведено розроблений автором методичний підхід до оцінювання чинників зовнішнього та внутрішнього середовища при управлінні витратами на утримання і розвиток персоналу, що базується на матричному аналізі складання профілю середовища та експертній оцінці відносної значущості для підприємства окремих факторів середовища. На основі одержаних даних побудовано матрицю впливу чинників на управління витратами на утримання і розвиток персоналу, серед яких особливу увагу слід приділяти соціальним, соціально-психологічним, економічним, техніко-технологічним, фінансово-економічним, людським, інноваційно-технологічним чинникам, щодо яких сформовано рекомендації у межах розробленого організаційно-економічного механізму.

У монографії обґрунтовано наукові та практичні рекомендації щодо створення програми розвитку персоналу машинобудівних підприємств, які базуються на застосуванні програмно-цільового підходу. Програма розвитку персоналу включає такі структурні елементи, як загальна інформація про

програму, забезпечення її реалізації, зміст складових програми, строки дії та принципи реалізації програми. У ході реалізації програми розвитку персоналу необхідно дотримуватись принципів комплексності, системності, врахування інтересів учасників, інтегративності програми зі стратегією підприємства, постійності здійснення та безперервності характеру, що сприятиме забезпеченню реалізації лише тих елементів системи розвитку персоналу, які відповідають якісній оцінці ефективності використання витрат на утримання і розвиток персоналу підприємств машинобудування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдиенко В. И. Экономическое стимулирование труда на промышленных предприятиях в новых условиях хозяйствования: теория и практика : Монография / В. И. Авдиенко. – Запорожье : КПУ, 2011. – 248 с.
2. Административная (классическая) школа менеджмента (А. Файоль, Л. Урвик, Д. Муни) // История менеджмента / под. ред. Д. В. Валового. – М., 1997. – 256 с.
3. Акофф Р. Акофф о менеджменте / Р. Акофф ; пер. с англ. Ю. Канского; под ред. Л. А. Волковой – СПб. : Питер, 2002. – 447 с.
4. Алавердян В. Оценка стоимости «кадрового потенциала» предприятия / В. Алавердян [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.cfin.ru/management/people/value_people.shtml.
5. Амосов О. Ю. Розвиток персоналу – засіб забезпечення ефективності діяльності промислового підприємства в умовах кризи / О. Ю. Амосов // Економіка розвитку. – 2009. – № 4 (48). – С. 82–83.
6. Андрієнко В. Ю. Статистичні індекси в економічних дослідженнях. – К. : 2004. – 107 с.
7. Антонюк В. П. Проблеми капіталізації людського капіталу підприємств / В. П. Антонюк // Вісник Донецького університету економіки і права. – 2012. – № 1. – С. 3–6.
8. Антонюк В. П. Формування та використання людського капіталу в Україні : соціально-економічна оцінка та забезпечення розвитку : Монографія / В. П. Антонюк / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2008. – 348 с.
9. Атамас П. Й. Управлінський облік : [навчальний посібник] / П. Й. Атамас. – Д. – К. : Центр навч. літ., 2007. – 440 с.
10. Аширова Г. Т. Современные проблемы оценки человеческого капитала / Г. Т. Аширова // Вопросы статистики. – 2004. – № 3. – С. 26–31.
11. Бази даних. Емітенти [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://smida.gov.ua>.

12. Балабанові Л. В. Управление персоналом на основе маркетинга : Монография / Л. В. Балабанова, Е. К. Воробьева. – Д. : ДонГУЭТ, 2004. – 212 с.
13. Беляцкий Н. П. Управление персоналом : учеб. пособ. / Н. Б. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш – Мн. : Интерспрессерсис; Экоперспектива, 2004. – 352 с.
14. Білик О. М. Інвестиції в людський капітал: значення та специфіка / О. М. Білик // Социально-экономические аспекты промышленной политики. Управление человеческими ресурсами: государство, регион, предприятие : сб. науч. трудов : в 2 т. / НАН Украины, Ин-т экон. пром-сти ; редкол. : А. И. Амоша (отв. ред.) и др. – Донецк, 2005. – Т. 1. – С. 380–386.
15. Бірюченко С. Ю. Методологічні основи формування доходу персоналу підприємства / С. Ю. Бірюченко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. - № 6. – С. 182–189.
16. Бойко Т. О. Безперервна освіта в системі підвищення конкурентоспроможності людського потенціалу / Т. О. Бойко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. - № 5. – С. 217–221.
17. Бланк И. А. Основы инвестиционного менеджмента / И. А. Бланк. – 2-е изд. перераб. и доп. – М. : Ольга-Никацентр, 2009. – 560 с.
18. Борисов А. Б. Большой экономический словарь / А. Б. Борисов. – 2-е изд. перераб. и доп. – М. : Книжный мир, 2010. – 860 с.
19. Бочаров В. В. Инвестиции : учеб. для вузов / В. В. Бочаров. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2009. – 384 с. – (Серия «Учебник для вузов»).
20. Брич В. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В. Я. Брич, О. Я. Гугул // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. - № 5. – С. 13–16.
21. Бузецький І. Г. Засади формування та ефективного використання персоналу машинобудівного підприємства / І. Г. Бузецький // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – № 6. – Т. 2 (163). – С. 91–96.
22. Булеев И. П. Формирование организационно-экономического

механізму управління підприємством по обробці кольорових металів : Монографія / І. П. Булеев. – Донецьк : ІЕП НАН України, 1993. – 262 с.

23. Бухалков М. І. Внутрішнє планування / М. І. Бухалков: учеб. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 400 с.

24. Вахрушина М. А. Управленческий анализ / М. А. Вахрушина. – 2-е изд. – М. : Омега-Л, 2006. – 432с.

25. Величко А. Оптимизация затрат на персонал / А. Величко [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ancor.ru/companu>.

26. Витрати на робочу силу. Статистичний бюлетень. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс] – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua.

27. Виханский О. С. Менеджмент : учеб. / О. С. Виханский, А. Н. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономистъ, 2006. – 670 с.

28. Володін Д. В. Формування інтелектуального капіталу торговельних підприємств як фактор посилення їх конкурентоспроможності / Д. В. Володін // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. - № 5. – С. 16–20.

29. Гавкалова Н. Л. Витрати на персонал: сутність та класифікація / Н. Л. Гавкалова, А. С. Криворучко // Економіка розвитку. – 2011. – № 4 (56). – С. 79–81.

30. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персонала : учеб. пособ. / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Х. : ИНЖЭК, 2010. – 296 с.

31. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. Наукове видання / Н. Л. Гавкалова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 400с..

32. Гавкалова Н. Л. Особливості управління витратами на утримання і розвиток персоналу / Н. Л. Гавкалова, С. С. Нісфоян // Економіка і управління. – 2014. – № 2. – С. 16–24.

33. Гавкалова Н. Л. Оцінка чинників зовнішнього та внутрішнього середовища при управлінні витратами на утримання і розвиток персоналу / Н. Л. Гавкалова, С. С. Нісфоян // Економіка та управління : наук.-практ.

журнал. – Сімферополь : НАПКС, 2013. – № 4. – С. 48–53.

34. Гарін О. Л. Управління витратами в системі стратегічного розвитку підприємства / О. Л. Гарін // – автореф. дис. кан. екон. наук. – Спеціальність 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами. – Х., 2003. – 20 с.

35. Гвоздик Н. М. Ефективність інвестицій в людський капітал на підприємствах / Н. М. Гвоздик // – автореф. дис. кан. екон. наук. – Спеціальність 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – К., 2011. – 20 с.

36. Головне управління статистики у Кіровоградській області [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.kr.ukrstat.gov.ua/>.

37. Гончарова Э. А. Управление затратами и результатами деятельности предприятия : учеб. пособ. / Э. А. Гончарова. – СПб. : СПбГУЭФ, 2012. – С. 82.

38. Грещак М. Г. Управління витратами / М. Г. Грещак. – К. : КНЕУ, 2008. – 258 с.

39. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О. А. Грішнова. – К. : Знання, КОО, 2002. – 254 с.

40. Гриньов А. В. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств у глобальному середовищі : Монографія / А. В. Гриньов, Т. В. Деділова. – Х. : ХНАДУ, 2009. – 148 с.

41. Гринькова В. М. Тлумачний словник економічних термінів : Навчальний посібник. / В. М. Гриньова, В. О. Коюда. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2004. – 184 с.

42. Гринькова В. М. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства : Монографія / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, В. В. Самойленко, В. Л. Смолюк, М. С. Бріль. – Х. : ХНЕУ, 2010. – 256 с.

43. Гриньова В. М. Фінанси підприємств : навч. посіб. / В. М. Гриньова, В. О. Коюда. – 3-є вид., стер. – К. : Знання-Прес, 2007. – 423 с. – «Вища освіта XXI століття».

44. Гришко Н. В. Использование анализа стратегического позиционирования в управлении конкурентоспособными затратами промышленных предприятий / Н. В. Гришко // Економіка промисловості. –

2010. - № 4 (47). – С. 163–171.

45. Гришко Н. В. Методологія управління витратами промислових підприємств (вугледобувна промисловість) : Монографія. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2010. – 403 с.

46. Давидович І. Є. Управління витратами : навч. посіб. / І. Є. Давидович. – К. : Центр навч. літ., 2008. – 320 с.

47. Давидович І. М. Планування собівартості продукції в системі стратегічного контролінгу машинобудівного підприємства / І. М. Давидович [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://vlp.com.ua/node/3920>.

48. Давидюк Т. В. Вплив інформації про витрати та інвестиції у персонал на обліково-аналітичну систему підприємства / Т. В. Давидюк // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». – 2010. – № 4 (50). – С. 33–39.

49. Давидюк Т. В. Формування, використання та відтворення людського капіталу в бухгалтерському обліку: співвідношення понять «витрати» та «інвестиції» / Т. В. Давидюк, С. Г. Оганджян / [Електронне видання] // Режим доступу : http://www.ztu.edu.ua/ua/science/publishing/wzbirnik/econom/3_15/12.pdf.

50. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт. ; пер. с англ. С. Жильцова. – 6-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 864 с.

51. День. Kiev.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.day.kiev.ua/uk/news/111112-serednya-zarplata-v-ukrayini-v-tri-razinizhcha-nizh-u-polshchi-ta-v-ryatnadcyat-nizh-u>.

52. Доклад о человеческом развитии 2013 «Возвышение Юга: человеческий прогресс в многообразном мире» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2013_RU.pdf.

53. Доповідь Державного агентства з питань науки, інновацій та інформатизації України «Науково-технологічна сфера України». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.dkni.gov.ua/?q=system/files/buklet_2013.pdf.

54. Егоршин А. П. Управление персоналом : учеб. для вузов. – 4-е изд., испр. – Нижний. Новгород : НИМБ, 1999. – 720 с.

55. Економічний словник-довідник упоряд. М. А. Сіроштан, Г. М. Григорян, Л. М. Сєдова, І. С. Зайцева, С. В. Лукашев, О. О. Пономаренко. – Х. : ХДЕУ, 1999. – 148 с.

56. Економічна енциклопедія : у 3-х т / гол. ред. Б. Д. Гаврилишин. – К. : Академія, 2002. – Т. 3. – 952с.

57. Еськов А. Л. Мотивационный механизм в системе производственного менеджмента: проблемы и решения : Монография / НАН Украины. Ин. Экон. пром-сти / А. Л. Еськов – Донецк, 2006. – 390 с.

58. Єськов О. Л. Розвиток механізму мотивації праці в системі виробничого менеджменту великого підприємства / О. Л. Єськов // – автореф. дис. д-ра. екон. наук. – Спеціальність 08.09.01 – Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – Донецьк, 2006. 35 с.

59. Забродский В. А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем / В. А. Забродский, Н. А. Кизим – Х. : Бизнес Информ, 2001. – 72 с.

60. Завадський Й. С. Менеджмент : – 2-е вид. – К. : УФІМБ, 1998. – Т. 1. – 542 с.

61. Загородній А. Г. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства / А. Г. Загородній, Г. О. Партин // Фінанси України. – 2010. - № 9. – С. 87–98.

62. Заклекта-Берестовенко О. С. Ефективність інвестицій у розвиток персоналу підприємства / О. С. Заклекта-Берестовенко // – автореф. дис. кан. екон. наук. – Спеціальність 08.00.04 - Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – К., 2009. 20 с.

63. Законодательство, факты, комментарии [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://zakony.com.ua/econom.html?catid=48005>.

64. Закон України «Про інвестиційну діяльність» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>.

65. Захарова О. В. Нормативні складові витрат на робочу силу та їх зв'язок з інвестиціями у розвиток персоналу / О. В. Захарова / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Traciv/2010/45.pdf.

66. Захарова О. В. Управління інвестуванням у людський капітал : методологія, оцінка, планування : Монографія / О. В. Захарова. – Донецьк : ДВНЗ Дон НТУ, 2011. – 378 с.

67. Іванникова Н. А. Управління розвитком людських ресурсів машинобудівних підприємств / Н. А. Іванникова // – дис. кан. екон. наук. – Спеціальність 08.06.01. – економіка, організація і управління підприємствами. – Запоріжжя, 2007. 183 с.

68. Іванюта П. В., Лугівська О. П. Управління ресурсами і витратами : навч. посіб. / За ред. д.е.н., проф. Іванюти С. М. – К. : Центр навч. літ., 2009. – 320 с.

69. Інвестиційно-інноваційна діяльність : теорія, практика, досвід : Монографія / М. П. Денисенко, Л. І. Михайлова, І. М. Грищенко, А. П. Гречан та ін. За ред. д.е.н., проф., акад. М. П. Денисенка, д.е.н., проф. Л.І. Михайлової. – Суми : Університетська книга, 2009. – 1050 с.

70. Измерение экономической ценности персонала / Як Фитценц ; пер. с англ. : М. С. Меньшикова, Ю. П. Леонова; под общ. ред. В. И. Ярных. – М. : Вершина, 2006. – 320 с.

71. Калина А. В. Удосконалення оплати праці як основного джерела доходів працюючих на основі підвищення ефективності праці / А. В. Калина // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. - № 6. – С. 165–168.

72. Карпова Т. П. Управленческий учет. – М. : Аудит – ЮНИТИ, 1998. – 350 с.

73. Кендюхов О. В. Інтелектуальний капітал підприємства: методологія формування механізмів управління : Монографія / НАН України, ін. екон. пром.; ДонУЕП / О. В. Кендюхов. – Донецьк : ДонУЕП, 2007. – 307 с.

74. Кендюхов О. В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства / О. В. Кендюхов // – автореф. дис. д-ра. екон. наук. – Спеціальність 08.00.04. – економіка та управління підприємствами (переробна промисловість). – Донецьк, 2007. 35 с.

75. Кибанов А. Я. Управление персоналом организациим : учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 638 с.

76. Кірян Т. М. Сучасне формування продуктивної зайнятості населення України та підвищення конкурентоспроможності робочої сили в умовах глобалізації / Т. М. Кірян // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. - № 5. – С. 10–13.

77. Класифікатор професій станом на 1 вересня 2012 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.hrliga.com/index.php?module=norm_base&op=view&id=433.

78. Клебанова Т. С., Іванов В. В., Дубовина Н. А. Методы прогнозирования : учеб. пособ. – Х. : ХГЭУ, 2003. – 372 с.

79. Клейнер Г. Эффективность мезоэкономических систем переходного периода / Г. Клейнер // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 6. – С. 35–40.

80. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=322-08>.

81. Козаченко Г. В. Управління затратами підприємства : Монографія / Г. В. Козаченко, Ю. С. Погорелов, Л. Ю. Хлап'юнов, Г. А. Макухіна. – К. : Лібра, 2007. – 320 с.

82. Коломієць В. М. Розвиток конкурентоспроможності персоналу підприємств : Монографія / В. М. Коломієць. – Мелітополь, 2009. – 172 с.

83. Колосок В. М. Спрямування витрат на розвиток персоналу промислового підприємства та їх класифікація // В. М. Колосок, А. В. Алістаєва // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2009. – № 28. – С. 243–248.

84. Колот А. М. Соціально-трудова відносина: теорія і практика регулювання : Монографія / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2005. – 230 с.

85. Конвенція Міжнародної організації праці (МОП) № 160 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/993_055.

86. Конституція України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.

87. Корінько М. Д. Організаційно-економічний механізм диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання / М. Д. Корінько // Актуальні проблеми

економіки. – 2009. – № 6 (84). – С. 134–142.

88. Коркуна Д. Бюджетування системи фінансового планування підприємства / Д. Коркуна // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – Вип. 19. – С. 330–334.

89. Костирко Р. О. Організація внутрішнього контролю в управлінні витратами машинобудівного підприємства : Монографія. / Р. О. Костирко, С. В. Щеголькова. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2010. – 296 с.

90. Костицын Н. Оптимизация издержек на корпоративное обучение / Н. Костицын // Управление персоналом. – 2005. – № 5. – С. 13–19.

91. Костишина Т. А. Управління персоналом у ХХІ столітті: кадрова політика, мотивація, оплата праці : Монографія / Т. А. Костишина, О. О. Нестуля, С. І. Нестуля [та ін.]. – Полтава : Полтавський Літератор, 2010. – 498 с.

92. Кравченко І. С. Управління персоналом в умовах економіки знань : Монографія. / кол. авт. за ред. Л. К. Семів. – К. : УБС НБУ, 2011. – 381 с.

93. Краткий экономический словарь / под. ред. Ю. А. Белика и др. – 2-е изд., доп. – М. : Политиздат, 1989. – 399 с.

94. Криворучко А. С. Обґрунтування показників аналізу витрат на персонал / А. С. Криворучко // Управління розвитком. – 2012. – № 8 (105). – С. 119–120.

95. Криворучко А. С. Теоретичні основи управління витратами на персонал / А. С. Криворучко // Управління розвитком. – 2011. – № 3 (78). – С. 86–88.

96. Крушельницька О. В. Удосконалення системи управління витратами на підприємствах [Електроний ресурс] / О. В. Крушельницька // Вісник науки. – 2010. – № 1 (51). – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/portal/Natural/Vzhdtu>.

97. Кузов М. Управление затратами: практика, идеи, подходы / М. Кузов // ЖУК. – 2007. - № 56. – 46 с.

98. Кузьмін О. Є. Проблеми та теоретико-методичні засади управління витратами на машинобудівних підприємствах : Монографія / О. Є Кузьмін, А. М. Дідик, У. І. Когут, О. Г. Мельник. – Львів : Тріада плюс, 2010. – 325 с.

99. Кулійчук В. І. Мотивація підвищення трудового потенціалу верстатників / В. І. Кулійчук // – автореф. дис. кан. екон. наук. – Спеціальність 08.09.01 –

демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – Донецьк, 2005. 20 с.

100. Лебедев В. Г., Дроздова Т. Г., Кустарев В. П. Управление затратами на предприятии : учеб. для вузов. под ред. Г. Краюхина. – 5-е изд. СПб. : Питер, 2012. – 592 с. – (Серия «Стандарт третьего поколения»).

101. 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.

102. Левіна І. В. Інтелектуальний капітал: концептуальні основи відтворення / Спеціальність 08.00.01 – економічна теорія та історія економічної думки. – Донецьк, 2008.

103. Лисенко Ю. Організаційно-економічний механізм управління підприємством / Ю. Лисенко, П. Єгоров // Економіка України. – 1997. – № 1. – С. 86–87.

104. Литвак Б. Г. Управленческое решение / Б. Г. Литвак. – М. : Ассоциация авт. и изд. «ТАНДЕМ»; «ЭКМОС», 1998. – 248 с.

105. Лиходєдова О. В. Витрати на персонал та їх оптимізація в умовах ринку / О. В. Лиходєдова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2011_30_1/Lihoded.pdf.

106. Локтионова М. Оплата труда и доходность компании : поиск золотой середины / М. Локтионова // Справочник экономиста. – 2010. - № 4. – С. 48–56.

107. Лукьянченко Н. Д. Инвестиционная поддержка качества персонала предприятия : Монография / Н. Д. Лукьянченко, Н. Е. Муромец ; Донецк. нац. ун-т; Донецк. ин-т автомоб. транспорта. – Донецк : Лебедь, 2003. – 177 с.

108. Лєсков А. Ф. О понятии эффективности затрат на персонал и её оценке / А. Ф. Лысков // Кадры предприятия. – 2004. – № 10. – С. 33–37.

109. Магера И. В. Управление затратами на предприятии в сфере малого бизнеса / И. В. Магера [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.mivlgu.ru/site_arch/educational_activities/journal_ec/journal_arch/N5/magera_stat.pdf.

110. Маркова Н. С. Аналіз науко-методичних підходів до визначення категорії «розвиток персоналу» / Н. С. Маркова // Економічний простір : зб. Наук. праць. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2011. – № 42. – С. 247–256.

111. Мартиненко М. В. Методичний підхід до планування витрат на розвиток і навчання персоналу в умовах кризи / М. В. Мартиненко // Бизнес Информ. – 2010. - № 11. – С. 150–151.

112. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособ. / под ред. П. В. Шеметова. – М. : ИНФРА-М; Новосибирск : НГАЭиУ, 2004. – 312 с.

113. Матросов О. Д. Формирование бюджетных расходов на персонал с учетом кадрово-экономических функций / О. Д. Матросов, В. О. Матросова [Электронное издание]. – Режим доступа : http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TRptEV/2010_5/5_2010/9_Matrosov_dr.pdf.

114. Медведєв І. А. Свобода, творчість, активність як складові ідеї університету з позицій державного управління інвестицій в людський капітал / І. А. Медведєв // Інвестиції: практика та досвід. – 2011. - № 15. – С. 12-18.

115. Меренкова Л. О. Управління витратами підприємства в ринковій економіці / Спеціальність 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами. – Х., 2004.

116. Метеленко Н. Г. Підвищення ефективності функціонування підприємств на базі розробки комплексної системи управління витратами / Спеціальність 08.06.01 – економіка підприємства і організація виробництва. Дніпропетровськ, 2003.

117. Методика розрахунку індексу капітальних інвестицій [Електронний ресурс]. – Режим доступа : http://www.ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/2010/494/metod.htm.

118. Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку 2001 / пер. з англ. за ред. С. Ф. Голова. – К. : Федерація професійних бухгалтерів та аудиторів України, 2001. – 1272 с.

119. Мильнер Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. – М. : Инфра-М, 1998. – 336 с.

120. Міцкевич Н. А. Мотивація робітників основного виробництва на підприємствах машинобудівного комплексу / Спеціальність 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Х., 2011.

121. Михайлова Л. І. Економічні основи формування людського капіталу в АПК / Л. І. Михайлова. – Суми : Довкілля, 2004. – 326 с.

122. Мишин В. М. Исследование систем управления / В. М. Мишин. – М. : Юнити, 2004.

123. Миронова О. Підвищення ефективності виробництва / О. Миронова // Всеукраїнська бухгалтерська газета «Баланс». – 2009. – № 40 (869). – С. 17–20.

124. Наказ Міністерства статистики України про затвердження інструкції по визначенню вартості робочої сили № 131 від 29.05.1997. Державний комітет статистики України [Електронне видання]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=z0258-97>.

125. Нечитайло У. П. Аналіз сучасних підходів до визначення інвестиційного потенціалу регіону / У. П. Нечитайло // Інвестиції : практика та досвід. – 2011. - № 15. – С. 25–30.

126. Ніколаєнко Л. Ф. Формування персоналу регіональних структур : Монографія / Л. Ф. Ніколаєнко. – Х., 2008. – 328 с.

127. Ніколайчук М. В. Економіко-демографічні чинники відтворення людського капіталу України / М. В. Ніколайчук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. - № 6. – С. 23–28.

128. Нісфоян С. С. Визначення тенденцій управління витратами на персонал на підприємствах України та Кіровоградської області / С. С. Нісфоян // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – № 2. – С. 84–87.

129. Нісфоян С. С. Витрати на розвиток персоналу підприємства / С. С. Нісфоян // Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. «Пріоритети розвитку підприємств у XXI столітті» (Кіровоград, 21–22 квітня 2011 р.) / Кіровоград. нац. техн. ун-т. – Кіровоград : КОД, 2011. – Ч. I. – С. 170–171.

130. Нісфоян С. С. Генезис поняття «управління витратами на персонал» / С. С. Нісфоян // Зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. «Економічні підсумки

2012 року: досягнення та перспективи» (Сімферополь, 1–2 грудня 2012 р.). – Сімферополь : Economics, 2012. – С. 39–41.

131. Нісфоян С. С. Інвестиції в людський капітал як індикатор соціально-економічного розвитку держави / С. С. Нісфоян // Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених та студентів «Проблеми управління соціально-економічним розвитком України» (Харків, 27 квітня 2012 р.). – Х. : Фактор, 2012. – С. 1021–1024.

132. Нісфоян С. С. Місце підприємств машинобудівної галузі в економіці країни / С. С. Нісфоян // Економічний простір : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2012. – № 67. – С. 139–148.

133. Нісфоян С. С. Місце трансакційних витрат в управлінні персоналом / С. С. Нісфоян // Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні проблеми управління підприємствами : теорія та практика» (Харків, 15–16 листопада 2010 р.). – Х. : ХНЕУ, 2011. – С. 217–220.

134. Нісфоян С. С. Навчання та адаптація, як аспект професійного розвитку персоналу / С. С. Нісфоян // Тези доп. Всеукр. наук.-практ. конф. «Резерви економічного зростання та інноваційного розвитку підприємств регіону» (Кіровоград, 19 квітня 2012 р.) / Кіровоград. нац. техн. ун-т. – Кіровоград : КОД, 2012. – С. 93–95.

135. Нісфоян С. С. Організаційні регулятори управління витратами на утримання і розвиток персоналу в умовах модернізації машинобудівних підприємств / С. С. Нісфоян // Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». – Хмельницький : ХНУ, 2013. – № 4, т. 1. – С. 87–91.

136. Нісфоян С. С. Особливості управління витратами на утримання і розвиток персоналу машинобудівних підприємств / С. С. Нісфоян // Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. «Регіональний розвиток туризму: теорія та практика» (Харків, 15–16 травня 2014 р.). – Х. : Константа, 2014. – С. 441–445.

137. Нісфоян С. С. Стан машинобудівного комплексу регіону / С. С. Нісфоян, В. Г. Соколов // Бізнес Інформ. – 2012. – № 11. – С. 104–107.

138. Нісфоян С. С. Напрями підвищення ефективності діяльності підприємства / С. С. Нісфоян, В. С. Волощук // Актуальні проблеми розвитку

підприємств в умовах нестабільної економіки : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 15 груд. 2015 р. - Кіровоград, 2015. – С. 118–120.

139. Нісфоян С.С. Методичне забезпечення оцінювання ефективності витрат на персонал / С.С. Нісфоян // Пріоритети розвитку підприємств у XXI столітті : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 12 квіт. 2016 р. – Кіровоград: КОД, 2016. – С. 81–83.

140. Нісфоян С.С. Удосконалення матеріальної мотивації персоналу на машинобудівних підприємствах України / С.С. Нісфоян // Людина і праця в економіці регіону : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 31 жовт. 2016 р. – Кропивницький, 2016. – Ч. 1 : Актуальні проблеми соціально-трудова відносин. – С. 131–132.

141. Нісфоян С.С. Удосконалення системи оплати праці персоналу на підприємстві / С.С. Нісфоян, В.В. Кадук // Напрями економічного зростання та інноваційного розвитку на підприємстві: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 11 квіт. 2016 р. – Кіровоград: КОД, 2016.

142. Нісфоян С.С. Професійний розвиток персоналу підприємства / С.С. Нісфоян // Напрями економічного зростання та інноваційного розвитку підприємств : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспірантів та молодих учених, 11 квіт. 2018 р. – Кропивницький, 2018. – С. 65–67

143. Нісфоян С.С. Засоби мотивації працівників на підприємстві. / С.С. Нісфоян, І.О. Дибенко // Облік і контроль в управлінні підприємницькою діяльністю : Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції, 19-20 жовтня 2018 р. – Кропивницький: Ексклюзив-Систем, 2018. – С. 109-110

144. Нижник В. М. Соціальна політика у формуванні антикризових напрямів підвищення людського потенціалу в Україні / В. М. Нижник // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. - № 6. – С. 7–11.

145. Ноша М. В. Облік використання коштів на оплату праці та шляхи його удосконалення / М. В. Ноша // Вісник молодих науковців. – 2010. - № 2. – С. 103–106.

146. Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах : учеб. – М. : Академ. Проект, 2006. – 1088 с.

147. Ожегов С. И., Шведов Н. Ю. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведов / Рос. акад. наук., ин. рус. яз. им. В. В. Виноградова. – 4-е изд., доп. – М. : Азбуковник, 1999. – 944 с.

148. Орлов О. О. Управління накладними затратами в системі формування фінансових результатів промислових підприємств : Монографія / О. О. Орлов, Є. Г. Рясних, Є. М. Рудніченко ; за ред. О. О. Орлова. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – 223 с.

149. Основи економічної теорії: політекономічний аспект : підруч. / Г. Н. Климко, В. П. Нестеренко, Л. О. Каніщенко та ін.; за ред. Г. Н. Климка, В. П. Нестеренка. – 2-ге вид., перероб. і допов. – К. : Вища шк. ; Знання, 1997. – 743 с.

150. Оленко И. П. Организационно-экономический механизм реструктуризации предприятия. Научное издание / И. П. Оленко, Н. А. Москаленко. – Х. : ХНЕУ, 2006. – 216 с.

151. Офіційний сайт R&B: Незалежна дослідницька та бренд-консалтингова компанія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rb.com.ua/ukr/marketing/tendency/8324/>.

152. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

153. Офіційний сайт журналу «International living» [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://internationalliving.com/2010/01/qofl2010/>.

154. Офіційний сайт Національного депозитарію України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.smida.gov.ua/>.

155. Офіційний сайт ПРООН в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ua.undp.org/content/ukraine/en/home/library.html>.

156. Павлючук Ю. Н. Управление формированием и определением стоимости персонала в условиях перехода к рыночным отношениям / Ю. Н. Павлючук, А. А. Козлов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 5. – С. 39–48.

157. Падерін И. Д. Методологические основы и направления повышения

економической эффективности промышленного предприятия до современного уровня : Монография / И. Д. Падерін. – Днепропетровск : ДГФА, 2004. – 272 с.

158. Панасик В. М. Управління витратами виробництва / В. М. Панасюк. – Тернопіль : Екон. думка, 1999. – 118 с.

159. Панасик В. М. Витрати виробництва: управлінський аспект / В. М. Панасюк. – Тернопіль : Астон, 2005. – 288с.

160. Панков В. А. Управление стоимостью наукоемкого машиностроительного предприятия: теория и практика / В. А. Панков – К. : Наук. думка, 2004. – 424 с.

161. Панченко Г. С. Контролінг формування та використання людських ресурсів / Спеціальність 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – Донецьк, 2009.

162. Перачев В. П. Руководство персоналом организации. – М., 1998. – 447 с.

163. Петренко О. О. Перспективи використання наставництва, коучингу та бадінгу для розвитку персоналу в умовах економічної кризи / О. О. Петренко // Бизнес Информ. – 2010. - № 11. – С. 164–166.

164. Пивоварчук И. Д. Методические подходы к проблеме повышения стоимости рабочей силы / И. Д. Пивоварчук // Социально-экономические аспекты промышленной политики. Управление человеческими ресурсами: государство, регион, предприятие : сб. науч. трудов : у 2 т. / НАН Украины, Ин-т экон. пром-сти ; Редкол. : А. И. Амоша (отв. ред.) и др. – Донецк, 2005. – С. 174–182.

165. Піддубна Л. П. Інноваційна діяльність вищої школи як фактор інвестування в людський капітал / Л. П. Піддубна // Бизнес Информ. – 2010. - № 11. – С. 166–168.

166. Підсумковий моніторинг розвитку соціальної сфери України за 2011 рік / Центр перспективних соціальних досліджень [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://cpsr.org.ua/index.php?option=%20com_content&view=article&id=148:-2011-&catid=17:2011-06-10-20-44-31&Itemid=24.

167. Плоха О. Б. Управління витратами : конспект лекцій / О. Б. Плоха. – Х. : ХНЕУ, 2009. – 152 с.

168. Подольчак Л. Ю. Проблеми оцінювання та регулювання соціально-економічної ефективності систем менеджменту машинобудівних підприємств: Монографія / Л. Ю. Подольчак – Львів, : Львів. політехніка, 2011. – 340 с.

169. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : Монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Х. : ІНЖЕК, 2004. – 328 с.

170. Пономаренко В. С. Механізм управління підприємством: стратегічний аспект / В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Лучковский. – Х. : ХГЭУ, 2002. – 252 с.

171. П(С)БО 16 «Витрати» [Електронне видання]. – Режим доступу: <http://www.nibu.factor.ua/info/instrbuh/psbu16/>.

172. П(С)БО 26 «Виплати працівникам». Затверджено наказом Міністерства фінансів України № 601 від 28.10.2004 р.[Електронне видання]. – Режим доступу: http://minfin.gov.ua/control/uk/publish/printable_article?art_id=50306.

173. Попов О. Є. Організаційно-економічний механізм корпоративного управління в акціонерному товаристві / О. Є. Попов // Управління розвитком. – 2010. – № 8. – 46 с.

174. Послання Президента України до Українського народу (з Експертною доповіддю НІСД «Україна ХХІ століття. Стратегія реформ і суспільної консолідації») / упоряд. А. В. Єрмолаєв. – К. : НІСД, 2011. – 128 с.

175. Про вищу освіту : Закон України // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2003. – № 20. – Ст. 134. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>.

176. Про впровадження відкритого професійно-технічного навчання на основі модульної технології : Наказ Міністерства праці та соціальної політики України і Міністерства освіти і науки України від 09.04.2003 № 187/243 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=z0398-02>.

177. Про гарантії і компенсації для працівників, які направляються для підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки, навчання інших професій з відривом від виробництва Постанова Кабінету Міністрів України від

28 червня 1997 року № 695 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=695-97-%EF>.

178. Про затвердження Положення про професійне навчання кадрів на виробництві : Наказ Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України від 26.03.2002 №127/151 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua>.

179. Про затвердження Порядку надання робочих місць для проходження учнями, слухачами професійно-технічних навчальних закладів виробничого навчання та виробничої практики : Постанова Кабінету Міністрів України від 7 червня 1999 р. № 992 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.

180. Про заходи щодо сприяння підприємствам в організації професійного навчання кадрів на виробництві : Розпорядження Кабінету міністрів України від 24 січня 2002 року № 13-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uazakon.com/document/spart35/inx35089.htm>.

181. Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування : Закон України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2012. – № 2–3. – Ст. 11. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>.

182. Про колективні договори і угоди : Закон України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1993. – № 36. – Ст. 361. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>.

183. Про оплату праці: Закон України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1995. – № 17. – Ст. 121. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>.

184. Про охорону праці : Закон України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1992. – № 49. – Ст. 668. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>.

185. Пушкар А. И. Антикризисное управление: стратегии, модели, механизмы / А. И. Пушкар, А. Н. Тридед, А. Л. Колос. – Х. : ХГЕУ, 2002. – 452 с.

186. Русіна О. С. Організаційно-економічний механізм управління

витратами інноваційної діяльності підприємств / Спеціальність 08.02.02 – економіка ц управління науково-технічним прогресом. – Донецьк, 2007.

187. Савченко В. А. Напрями підвищення ефективності системи професіонального навчання персоналу на виробництві / В. А. Савченко // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. – К. : КНЕУ, 2005. – Т. 2. – С. 262–273.

188. Савчук О. В. Організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку великої компанії / Спеціальність 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами. – Донецьк, 2004.

189. Саєнко О. В. «Ефект прихильності» як наслідок інвестування в людський капітал / О. В. Саєнко // Бизнес Информ. – 2010. - № 11. – С. 171–173.

190. Самофалов П. П. Управлінський облік як складова частина контролінгу // Формування ринкових відносин в Україні. – 2004. – № 12. – С. 49–53.

191. Семикіна М. В. Інноваційна праця в конкурентному середовищі: загальна методологія, мотиваційні основи регулювання : Монографія / М. В. Семикіна, Л. А. Коваль. – Кіровоград : Степ, 2002. – 212 с.

192. Семикіна М.В. / Мотиваційні чинники використання людського капіталу в умовах євроінтеграції/ М.В. Семикіна, А. В. Мельнік, В. О. Кабай // Innovates and information technologies in education. Monograph. Edited by Aleksander Ostenda and Tetyana Nestorenko. Series of monographs Faculty of Architecture, Civil Engineering and Applied Arts Katowice School of Technology. Monograph 18. – Katowice, Poland, 2018. - С. 97-111.

193. Семикіна М.В. Оцінка пріоритетів у мотивації професійного розвитку / М.В. Семикіна, А.А. Орлова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – №1 (208). – Хмельницький.– С. 85–92.

194. Серебренников Г. Г. Управление затратами на предприятия : учеб. пособ. / Г. Г. Серебренников. – Тамбов : Тамбов. гос. техн. ун-т, 2007. – С. 80.

195. Сердюк В. Р. Сучасні підходи до професійної підготовки економічно активного населення як складової інноваційного розвитку економіки України : Монографія / В. Р. Сердюк, І. В. Заюков. – Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця,

2008. – 177 с.

196. Синиця Л. В. Оцінка стійкості підприємства : Монографія / Л. В. Синиця – Донецьк : Юго-Восток, 2011. – 184 с.

197. Сисоліна Н.П. Мотиваційні механізми на сучасному підприємстві / Н.П. Сисоліна, С.С. Нісфоян // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, вип. 31. – Кропивницький: ЦНТУ, 2017. – С. 273–279.

198. Сисоліна Н.П. Управління розвитком персоналу на машинобудівних підприємствах України / Н.П. Сисоліна, С.С. Нісфоян // Сьвременни проблеми на регионального развитие: Събрани статти. Т.1. – Академично издателство на Аграрния университет Пловдив, България, 2014. С. 311–314.

199. Сисоліна Н.П. Розвиток економічного потенціалу підприємств і їх об'єднань / Н.П. Сисоліна, С.С. Нісфоян, Г.В. Савеленко // Actualproblems of modern economy development: Collection of scientific articles.-Thorpe-Bowker ®, Melbourne, Australia, 2015. – P. 149 – 154.

200. Сисоліна Н. П., Савеленко Г. В., Нісфоян С. С. Напрями підвищення економічного потенціалу машинобудівних підприємств / Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів ХХІ століття: колект. моногр. / за заг. ред. Т.В. Гринько. – Дніпро: Видавець Біла К.О., 2019. - 420 с

201. Ситников . М. Інвестування у розвиток людського потенціалу як фактор соціально-економічного розвитку України / М. М. Ситников // Бизнес Информ. – 2010. - № 11. – С. 173–175.

202. Соловова Н.В., Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю. и др. Управление человеческими ресурсами : Учебное пособие. – Самара: Самарский национальный исследовательский университет им. академика С.П. Королева, 2019. – 138 с.

203. Скоромник В. Организация системы управления издержками [Электронный ресурс] / В. Скоромник // Режим доступа : http://www.iteam.ru/publications/finances/section_30/article_1418.

204. Скрипник М. І. Ефективне управління витратами за сучасних умов господарювання / М. І. Скрипник // Науковий вісник Державної академії

статистики, обліку та аудиту : зб. наук. праць. – № 2 (27). – С. 81–91.

205. Словарь иностранных слов. – 18-е изд., стер. – М. – 1989. – 624 с.

206. Смирнов Е. В. Показатели оценки эффективности развития персонала как социального результата деятельности предприятия / Е. В. Смирнов // Бизнес Информ. – 2010. - № 11. – С. 177–179.

207. Смирнов Э. А. Основы теории организации / Э. А. Смирнов. – М. : Аудит; ЮНИТИ, 1998. – 375 с.

208. Смолюк В. Л. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства / Спеціальність 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Х., 2009.

209. Современный экономический словарь on-line [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://economic-enc.net/word/zatraty-1454.html>.

210. Соколова О. С. Джерела інвестицій у людський капітал / О. С. Соколова // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. Вип. 174 : в 2 т. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2004. Т. 1. – С. 269–274.

211. Сопко В. В. Бухгалтерський облік : навч. посібник / В. В. Сопко. – 2-ге вид., перероб. і допов. – К. : КНЕУ, 1999. – 500 с.

212. Степаненко Н. О. Інвестування в людський капітал на сучасному етапі розвитку української економіки / Н. О. Степаненко // Бизнес Информ. – 2010. - № 11. – С. 181–183.

213. Степанова С.М., Челнокова Н.Ю., Луховская О.К. Кадровые ресурсы: актуальные вопросы управления : Иваново: Информатика, 2017. – 146 с.

214. Сторожук О. А. Стимулювання ефективності праці на машинобудівних підприємствах / О. А. Сторожук // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 12. – С. 113–120.

215. Тарасова О. В. Вища освіта в США: сучасний стан та пріоритети розвитку / О. В. Тарасова // Вісник національної академії Прикордонної служби України. Педагогічні науки. – 2012. – № 3. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Vnadps/2012_3/11tovspr.pdf.

216. Татулов Б. Э. Проблемы оценки эффективности управления персоналом /

Б. Э. Татулов. [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn05/21.shtml>.

217. Теоретико-методичне забезпечення управління фінансовою діяльністю підприємств : Монографія / наук. ред. та кер. кол. авт. к.е.н, доц. Л. С. Мартюшева. – Х. : АДВАTM, 2010. – 272 с.

218. Томчак В. М. Розвиток персоналу як чинник забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / В. М. Томчак // Науковий вісник. – 2011. – № 2. – С. 91–96.

219. Торрингтон Д. Управление человеческими ресурсами : учеб. / Д. Торрингтон, Л. Холл, С. Тэйлор ; науч. ред. перевода А. Е. Хачатуров ; пер. 5-го англ. изд. – М. : Дело и Сервис, 2004. – 752 с.

220. Тугускина Г. Н. Методика оценки человеческого капитала предприятий / Г. Н. Тугускина // Управление персоналом. – 2010. – № 5. – С. 57–70.

221. Турило А. М. Управління витратами підприємства / А. М. Турило, Ю. В. Кравчук, А. А. Турило. – К. : ЦНЛ, 2007. – 120 с.

222. Турило А. М. Управління витратами підприємства : навч. посіб. для вищих навч. зал. / А. М. Турило, Ю. В. Кравчук, А. А. Турило. – К. : Центр навч. літ., 2006. – 118 с.

223. Українсько-російсько-англійсько-німецький тлумачний та перекладний словник термінів ринкової економіки / А. С. Д'яков, З. Б. Куделько, В. І. Куліш, О. А. Покровська ; під ред. проф. Т. Р. Кияка). – К.: Обереги, 2002, – 93 с.

224. Українсько-російський тлумачний словник / авт.-упор. В. М. Копоруліна. – Х. : Факт, 2005. – 400 с. – (Серія «Словник фахівця»)

225. Управління витратами: Навч. посіб. / М. Г. Грещак, В. М. Гордієнко, О. С. Коцюба та ін. ; за ред. М. Г. Грещака. – К. : КНЕУ, 2009. – 264 с.

226. Управление персоналом (HBR's 10 Must Reads on Managing People) : Перевод с английского. – М.: Альпина Паблишер, 2017. 241 с.

227. Управління розвитком людських ресурсів : Монографія / Н. І. Верхоглядова, С. Б. Ільїна, Н. А. Іваннікова, О. В. Лавріченко. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2006. – 317 с.

228. Фадєєва І. Г. Інтегрована система оперативного оцінювання витрат підприємств / Спеціальність 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами. – Львів, 2005.

229. Филина Ф. Н. Оценка затрат на персонал организации / Ф. Н. Филина // Российский бухгалтер. – 2008. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.rosbuh.ru/send_article.asp?rba_id=94.

230. Фитценц Я. Рентабельность инвестиций в персонал / Я. Фитценц: измерения экономической ценности персонала / пер. с англ. М. С. Меншикова, Ю. П. Леонова ; под общ. ред. В. И. Ярных. – М. : Вершина, 2007. – 320 с.

231. Халафян А. А. STATISTICA 6. Статистический анализ данных : учеб. / А. А. Халафян – 3-е изд. – М. : Бинوم-Пресс, 2007. – 512 с.

232. Хандій О. О. Управління персоналом підприємства : концептуальне визначення та механізми розвитку : Монографія / О. О. Хандій. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2011. – 240 с.

233. Хандий Е. А. Особенности управления персоналом в кризисных условиях деятельности предприятия / Е. А. Хандий, Б. В. Ковтун // [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_7_2/handiy.pdf.

234. Харун О. А. Теоретичні основи формування мотиваційного механізму управління персоналом машинобудівних підприємств / О. А. Харун // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. - № 5. – С. 76–81.

235. Хижняк Л. М. Соціальний пакет як інвестиція в людський капітал організації / Л. М. Хижняк // Бизнес Информ. – 2010. - № 11. – С. 183–185.

236. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підруч. для студ. вищих навч. закл. – К. : Академвидав, 2007. – 488 с. (Серія «Альма-матер»).

237. Холод Б. И. Основы конкурентных преимуществ и инновационного развития : Монография / Б. И. Холод, В. А. Ткаченко, Р. Б. Тянь, С. И. Шимшит, А. И. Щукин ; Под общ. науч. ред. проф. Ткаченко В. А. – Д. : Монолит, 2009. – 475 с.

238. Хорнгрен Ч. Управленческий учет / Ч. Хорнгрен, Дж. Фостер,

Ш. Датар ; пер. с англ. – 10-е изд. – СПб. : Питер, 2005. – 1008 с.

239. Храмов В. О. Основи управління персоналом: Навч.-метод. посіб. / В. О. Храмов, А. П. Бовтрук. – К. : МАУП, 2002. – 112 с.

240. Храмов М. І. Імперативи розвитку людського капіталу : Монографія / М. І. Храмов. – Донецьк : Ноулідж, 2012. – 326 с.

241. Цал-Цалко Ю. С. Витрати підприємства : навч. посіб. / Ю. С. Цал-Цалко. – К. : ЦУЛ, 2002. – 656 с.

242. Цопа Н. В. Оценка развития промышленных предприятий : Монография / Н. В. Цопа // НАН Украины, Ин. экон. пром-сти. – Донецк – Симферополь, 2010. – 184 с.

243. Цымбалюк А. А. Проблемы инвестирования в человеческий капитал как фактор эффективной экономики / А. А. Цымбалюк, Ж. А. Цымбалюк // Бизнес Информ. – 2010. - № 11. – С. 189–190.

244. Череп А. В. Управління витратами суб'єктів господарювання : Монографія / А. В. Череп. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – Ч. I. – 368 с.

245. Черток Л. Е. Основы управления затратами на предприятия. – СПб. : Санкт-Петербург. ун-т упр. и экон., 2012. – 254 с.

246. Чиж В. І. Методологія облікових процедур в управлінні витратами : Монографія/ В. І. Чиж. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2004. – 296 с.

247. Шанк Дж. К. Стратегическое управление затратами / Дж. К. Шанк, В. Говиндараджан ; пер. с англ. – СПб. : Бизнес-микро, 1999. – 288 с.

248. Шарко А. І. Методологічні підходи щодо оцінювання трудового потенціалу підприємств / А. І. Шарко // Держава та регіони. – 2012. - № 2. – С. 206–214.

249. Швець І. Б. Сучасні тенденції поширення професійного навчання протягом життя / І. Б. Швець, Т. С. Федоренко // Економічний вісник Донбасу. – 2013. – № 1. – С. 208–215 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecvd_2013_1_36.pdf.

250. Шейл П. Руководство по развитию персонала. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 240 с.

251. Шеркунов С.А., Нарцисова С.Ю. Управление человеческим капиталом : Учебное пособие. – Москва: Академия МНЭПУ, 2018. – 210 с.

252. Шекшуєв О. А. Інвестування в людський капітал як пріоритетний напрямок інвестування в Україні / О. А. Шекшуєв, К. В. Власенко, Ю. Г. Ільяшенко // Бизнес Информ. – 2010. - № 11. – С. 190–192.

253. Шершнева З. Е. Стратегическое управление / З. Е. Шершнева, С. В. Оборська. – К. : КНЭУ, 1999. – 384с.

254. Шульга В. І. Організаційно-економічний механізм формування трудових відносин на сільськогосподарських підприємствах / В. І. Шульга // Економіка, фінанси, право. – 2009. – № 6. – С. 6–11.

255. Щербак В. Г. Інноваційні аспекти управління трудового потенціалу : Монографія / В. Г. Щербак – Х. : ХНЕУ, 2010. – 332 с.

256. Щербина В. К. Экономический механизм обеспечения человеческого развития / В. К. Щербина // Бизнес Информ. – 2012. - № 1. – С. 32–36.

257. Щёкин Г.В. Менеджмент персонала: 6-е изд., стереотип. Киев: Межрегиональная Академия управления персоналом, 2020. 484 с.: ил. Библиогр в конце глав.

258. Эконометрика: учеб. / под ред. И. И. Елисейевой – 2-е изд. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 576 с.

259. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика / А. Ю. Юданов. – М. : АКАЛИС, 1996. – 272 с.

260. Ядранський Д. М., Мішковець Л. В. Трудовий потенціал в системі ринкових претворень : Монографія / Д. М. Ядранський, Л. В. Мішковець. – Д. : Моноліт, 2007. – 196 с.

261. Ярмач О. В. Интеллектуальные услуги как фактор накопления человеческого капитала / О. В. Ярмач // Бизнес Информ. – 2010. - № 11. – С. 192–195.

262. Ясінська А. І. Системно-орієнтоване управління витратами машинобудівного підприємства / Спеціальність 08.00.04 - Економіка та управління підприємствами (машинобудування та приладобудування). – Львів, 2011.

263. Ясінська А. І. Сутність управління витратами на вітчизняних

підприємствах / А. І. Ясінська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Логістика». – Львів : Нац. ун-т «Львівська політехніка». – 2007. – № 594. – С. 357–360.

264. Alien B. C. Azariadis Informational Theories of Employment // The American Economic Review – 1988. – May.

265. Azmi F. Strategic Human Resource Management, Volume 1: Text and Cases. Cambridge University Press, 2019. – P. 341.

266. Beardwell J., Thompson T. Human Resource Management: A Contemporar Approach, 8th ed. – Pearson, 2017. – P. 688.

267. Becker G. and Tomes N. Human Capital and the Rise and Fall of Families // Journal of Labor Economics – 1986. – Vol. 4. - № 1.

268. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysys with Special Reference to Education, 2-nd ed. – N.Y., 1975.

269. Belcourt Monica, Singh Parbudyal, Snell Scott A., Morris Shad S., Bohlander George. Managing Human Resources. 8th Ed. – Nelson Education Ltd., 2016. – P. 625.

270. Bell D. Die dritte thechnologische Rewulution und ihre moglichen soziooconomischen Konsequenzen Merkur. Stuttgart, 1990. – Jg. 44. – H. 1.

271. Bell D. The Comming of Post-Industrid Society. – N.Y., 1973.

272. Bowen H. R. Investment in Learning. San Francisco etc: Jossey-Bass, 1978.

273. Crawford R. In the Era of Human Capital: The Emergence of Talent, Intelligence and Knowledge as the Worldwide Economic Force and What it Means to Managers and Investors. – N.Y., 1991. – P. 154–155.

274. Dessler G. Human Resource Management, 16th ed. – Pearson, 2020. – 724 p.

275. Drucker P. post Capitalism Society. N. Y., 1993.

276. Edvinsson L., Mnlone M. S. Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Vnlue by Finding Its Hidden Brainpower. N.Y., 1997.

277. Eurostatistics. Data for Short-Term Economic Analysis, 1996. – № 12.

278. Gerhart B. et al. Fundamentals of Human Resource Management. 7th Edition. – McGraw Hill Higher Education, 2018. – P. 577.

279. Giddens A. Consequences of Modernity. Stanford, 1990.

280. Investing in People and Ideas. EDI's Strategy for the Future. The World Bank. Washington, 1994.

281. Ireland N. Human Capital, asymmetric Information and Labormanagement // *Annles d'economie et de statistique*. Paris, 1994.

282. Human Development Report, 1996. – P. 64.

283. Kicker B. F. (Editor by) Investment in Human Capital. Columbia, 1971. – Becker G. S. Optimal Investment in Human Capital. – P. 40–50.

284. Kiker B. F. The Historical Roots of the Concept of Human Capital // *Journal of Political Economy*. 1966. – October.

285. Lombardini S., Canute E. Human Capital, research and technical Progress : a model of endogenous growth // *Fondazione eni Enrico Mattel. Nota di Lavoro*, 1992.

286. Lyotard J. F. *The Postmodern Condition: Report on Knowledge*, 1984.

287. *Managing Human Resources*, 7th Edition by Luis Gomez-Mejia, David Balkin, Robert Cardy, 2011. – P. 672

288. Machiup F. *The Economics of information and human capital*. Princeton, 1984.

289. Masuda J. *The Information Society as Post/industrial Society*. Tokyo, 1975.

290. Mincer J. Production of Human Capital and the lifecycic of earnings: variations on a theme // *National Bureau of Economic Research. Working Paper*, 1994.

291. Needles B. E., Powers M., Mills S. K., Anderson H. R. *Managerial Accounting* 5th ed. – Boston, N.Y. : Houghton Mifflin Company, 1999. – 603 p.

292. Schultz T. Human Capital, family planning, and their effects on population growth // *American Economic Review, Papers and Proceedings*. – 1994. –May.

293. Schultz T. *Investment in Human Capital: The Role of Education and of Research*. – N.Y., 1971.

294. Schultz, Theodore W. *Investment in human capital: the role of education and of research*. – N.Y., 1971.

295. *Social indicators of Development 1994*. The World Bank. Washington, 1994.

296. Torrington D., Hall, L. & Taylor, S. (2005) *Human Resource Management*. 6th ed. FT/Prentice Hall – P. 810.

297. Williamson O. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. – N.Y., 1985.

Додаток А

Класифікація витрат на роботу силу згідно методології Міжнародної організації праці¹

Складові витрат	Зміст витрат
1. Пряма оплата	<p data-bbox="308 913 336 1323">Прямі витрати на роботу силу</p> <p data-bbox="344 132 408 1816">1.1. Заробітна плата, нарахована за виконану роботу (відпрацьований час) за відрядними розцінками, тарифними ставками, посадовими окладами незалежно від форм і систем оплати праці, прийнятих на підприємстві.</p> <p data-bbox="416 132 520 1816">1.2. Надбавки та доплати до тарифних ставок і посадових окладів у фактичних розмірах, незалежно від того, виплачуються ці надбавки у розмірах, передбачених чинним законодавством, чи у розмірах, встановлених колективним договором.</p> <p data-bbox="528 875 557 1816">1.3. Винагороди (процентні надбавки) за вислугу років, стаж роботи.</p> <p data-bbox="564 132 628 1816">1.4. Премії робітникам, керівникам, спеціалістам та іншим службовцям за виробничі результати, включаючи премії за економію конкретних видів матеріальних ресурсів.</p> <p data-bbox="638 132 742 1816">1.5. Оплата праці працівників за виконання робіт згідно з договорами цивільно-правового характеру, включаючи договір підряду. Розмір коштів, направлених на оплату праці цих працівників, визначається, виходячи з кошторису на виконання робіт (послуг) за договором і платіжних документів.</p> <p data-bbox="750 132 813 1816">1.6. Оплата працівникам, які не перебувають у штаті підприємства, за виконання разових робіт (наприклад, ремонт обладнання, приміщення, проведення експертизи тощо).</p> <p data-bbox="821 752 850 1816">1.7. Оплата за працю у вихідні та святкові (неробочі) дні, в понадурочний час.</p> <p data-bbox="858 132 922 1816">1.8. Доплати за шкідливі умови праці (на важких роботах, на роботах з шкідливими і небезпечними умовами праці, в багатозмінному режимі, у нічний час тощо).</p> <p data-bbox="930 288 994 1816">1.9. Доплати працівникам, постійно зайнятим на підземних роботах, за нормативний час пересування їх у шахті (руднику) від ствола до місця роботи і назад.</p> <p data-bbox="1002 132 1074 1816">1.10. Заробітна плата до кінцевого розрахунку по закінченні року (або іншого періоду), обумовлена системами оплати праці в сільськогосподарських підприємствах.</p> <p data-bbox="1082 132 1145 1816">1.11. Процентні або комісійні винагороди незалежно від того, виплачені вони додатково до тарифної ставки (окладу) чи є основною оплатою в тих галузях, де це передбачено чинним законодавством.</p> <p data-bbox="1153 808 1182 1816">1.12. Виплати різниці в окладах працівникам при тимчасовому заміщенні.</p> <p data-bbox="1190 714 1219 1816">1.13. Оплата праці за виготовлення продукції, що є браком не з вини працівника.</p> <p data-bbox="1227 132 1299 1816">1.14. Суми, нараховані за виконану роботу особам, залученим для роботи на підприємстві за спеціальними договорами з державними підприємствами (організаціями) про надання робочої сили.</p>

Складові витрат	Зміст витрат
	<p>1.15. Оплата праці кваліфікованих робітників, керівників, спеціалістів підприємств, залучених без звільнення від основної роботи для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, для керівництва виробничою практикою студентів, для навчання учнів загальноосвітніх шкіл.</p> <p>1.16. Оплата праці студентів вищих навчальних закладів і учнів професійно-технічних навчальних закладів, які залучені на тимчасові роботи.</p> <p>1.17. Оплата за виконання низькооплачуваної роботи у випадках, передбачених чинним законодавством</p>
2. Оплата за невідпрацьований час	<p>2.1. Оплата в повному обсязі щорічних і додаткових відпусток.</p> <p>2.2. Оплата додатково наданих за рішенням трудового колективу (понад тривалість передбачених законодавством) відпусток.</p> <p>2.3. Суми, виплачені підприємствами випускникам професійно-технічних закладів освіти та молодим спеціалістам, які закінчили вищі навчальні заклади за час відпустки, що передує початку роботи.</p> <p>2.4. Оплата спеціальної перерви в роботі у випадках, передбачених законодавством, та пільгового часу підліткам.</p> <p>2.5. Оплата робочого часу працівникам, які залучаються до виконання державних або громадських обов'язків, якщо ці обов'язки виконуються в робочий час відповідно до чинного законодавства.</p> <p>2.6. Суми доплат для досягнення середнього рівня фактичного заробітку, що передував тимчасовій втраті працездатності, відповідно до чинного законодавства.</p> <p>2.7. Заробітна плата, що зберігається за місцем основної роботи за працівниками, залученими на сільськогосподарські та інші роботи, згідно з чинним законодавством.</p> <p>2.8. Виплати різниці в окладах працівникам, працевлаштованим з інших підприємств зі збереженням протягом певного часу (відповідно до законодавства) розміру посадового окладу за попереднім місцем роботи.</p> <p>2.9. Надбавки за пересувний, роз'їзний характер робіт для працівників, безпосередньо зайнятих на будівництві, реконструкції і капітальному ремонті, а також при виконанні робіт вахтовим методом у випадках, передбачених законодавством.</p> <p>2.10. Оплата працівникам днів відпочинку, що надаються їм у зв'язку з роботою понад нормальну тривалість робочого часу при вахтовому методі організації праці, при підсумковому обліку робочого часу і в інших випадках, передбачених законодавством.</p> <p>2.11. Суми, виплачені (при виконанні робіт вахтовим методом) у розмірі тарифної ставки (окладу), за дні в дорозі до місцезнаходження підприємства (пункту збору), до місця роботи і назад, передбачені графіком роботи на вахті, а також за дні затримки працівників у дорозі через метеорологічні умови та з вини транспортних підприємств.</p> <p>2.12. Оплата простоїв не з вини працівника.</p> <p>2.13. Суми, виплачені особам, які проходять навчання (підготовку) для роботи на щойно введених у дію підприємствах за рахунок коштів, передбачених у загальних кошторисах будівництва.</p>

Складові витрат	Зміст витрат
	<p>2.14. Оплата працівникам-донорам днів обстеження, здачі крові та відпочинку, що надаються після кожного дня здачі крові.</p> <p>2.15. Оплата за час вимушеного прогулу у випадках, передбачених законодавством.</p> <p>2.16. Суми, що виплачуються працівникам, які знаходяться у відпустці з ініціативи адміністрації з частковим збереженням заробітної плати.</p> <p>2.17. Суми, що виплачуються працівникам, які брали участь у страйках</p>
3. Премії та регулярні виплати	<p>3.1. Премії, що виплачуються у встановленому порядку за спеціальними системами преміювання.</p> <p>3.2. Премії за сприяння винахідництву та раціоналізації, за створення, освоєння та впровадження нової техніки, за введення в дію в строк і достроково виробничих потужностей і об'єктів будівництва, за своєчасну поставку продукції на експорт тощо.</p> <p>3.3. Одноразові заохочення (наприклад, окремих працівників за виконання особливо важливих виробничих завдань, заохочень до ювілейних та пам'ятних дат).</p> <p>3.4. Винагороди за підсумками роботи за рік.</p> <p>3.5. Грошові компенсації за невикористану відпустку (крім оплати додаткової відпустки, що надається працівникам згідно із Законом України «Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи»).</p> <p>3.6. Матеріальна допомога (оздоровчі, екологічні та інші виплати).</p> <p>3.7. Суми прибутку, спрямовані на придбання акцій (для працівників трудового колективу)</p>
4. Заробітна плата в натуральній формі, пільги, послуги, допомоги в натуральній і грошовій формах	<p>4.1. Вартість продукції, що видається в порядку натуральної оплати працівникам.</p> <p>4.2. Вартість безкоштовно наданих працівникам окремих галузей народного господарства (відповідно до законодавства) комунальних послуг, продуктів харчування.</p> <p>4.3. Вартість безкоштовно наданих предметів (включаючи фірмовий одяг, обмундирування), що залишаються в особистому постійному користуванні працівників, або сума пільг у зв'язку з продажем їх за зниженими цінами.</p> <p>4.4. Зменшення вартості харчування працівників як готівкою, так і за безготівковими розрахунками в їдальнях, буфетах, профілакторіях.</p> <p>4.5. Виплати, що мають індивідуальний характер (оплата продовольчих та непродовольчих товарів, включаючи товари, одержані за бартером, продуктових замовлень, проїзних квитків, передплати на газети та журнали, виплати різниці в цінах на паливо або суми компенсації працівникам вартості виданого палива у випадках, не передбачених чинним законодавством, тощо).</p> <p>4.6. Вартість подарунків до свят та пам'ятних дат.</p> <p>4.7. Вартість виданого молока і лікувально-профілактичного харчування.</p> <p>4.8. Витрати на виплату різниці між закупівельними та роздрібними цінами на сільськогосподарську продукцію, що відпускається підсобними господарствами для громадського харчування</p>

Складові витрат	Зміст витрат
	Непрямі витрати на робочу силу
1. Витрати підприємств на оплату житла працівників	<p>1.1. Витрати на утримання житла, що є у власності підприємства, крім заробітної плати на утримання персоналу цих служб, а також капіталовкладень, що здійснені протягом року.</p> <p>1.2. Витрати підприємства (асигнування) на утримання житла, що не є власністю підприємства (при умові проживання в ньому працівників підприємства).</p> <p>1.3. Витрати на оплату квартир, найм житла в окремих громадян.</p> <p>1.4. Витрати на оплату безкоштовно наданого працівникам підприємств житла або суми грошових компенсацій за ненадання безкоштовно житла.</p> <p>1.5. Витрати на погашення позик, виданих працівникам підприємств для поліпшення житлових умов, включаючи кошти для погашення первинних внесків для вступу в житловий кооператив та на індивідуальне будівництво, придбання садових будинків і обзаведення домашнім господарством</p>
2. Витрати підприємств на соціальне забезпечення працівників	<p>2.1. Відрахування підприємств у фонди соціального страхування.</p> <p>2.2. Вихідна допомога при припиненні трудового договору. Суми, що виплачуються на період працевлаштування працівникам, звільненим у зв'язку зі змінами в організації виробництва і праці, ліквідацією підприємства, а також у зв'язку з призовом на дійсну військову службу.</p> <p>2.3. Вартість путівок на лікування і відпочинок або суми компенсацій, видані замість путівок.</p> <p>2.4. Оплата додатково наданих за рішенням трудового колективу (понад тривалість, передбачену законодавством) відпусток жінкам, які виховують дітей.</p> <p>2.5. Одноразова допомога працівникам, які виходять на пенсію</p> <p>2.6. Доплати і надбавки до державних пенсій працюючим пенсіонерам.</p> <p>2.7. Щорічна допомога на оздоровлення дітей.</p> <p>2.8. Суми, на які зменшується батьківська плата за перебування дітей у дитячих санаторіях, яслах, оздоровчих таборих підприємств.</p> <p>2.9. Витрати на оплату послуг за договорами, що укладені з медичними закладами на надання працівникам підприємств медичної допомоги, включаючи протезування.</p> <p>2.10. Плата за утримання дітей в дошкільних і навчання в учбових платних закладах та установах за рахунок коштів підприємства.</p> <p>2.11. Оплата абонементів у групі здоров'я.</p> <p>2.12. Витрати підприємств у розмірі страхових внесків, пов'язаних з добровільним страхуванням працівників (від нещасних випадків, безробіття тощо), якщо договір страхування передбачає виплату обумовленої суми застрахованій фізичній особі (незалежно від виникнення страхового випадку) по закінченні терміну страхового договору. При цьому вказані суми включаються до вартості робочої сили в той період, в який провадиться перерахунки страховій компанії</p>

Складові витрат	Зміст витрат
3. Витрати на професійне навчання	<p>3.1. Витрати на оплату навчання працівників, направлених до вищих навчальних закладів, та установ по підвищенню кваліфікації, професійну підготовку та перепідготовку тощо.</p> <p>3.2. Витрати на організацію навчального процесу: на утримання учбових будівель і приміщень, оренду приміщень для проведення навчання, оплату викладачів, що не перебувають у списковому складі працівників і т. ін.</p> <p>3.3. Суми заробітної плати за основним місцем роботи, нараховані робітникам, керівникам і спеціалістам підприємств за час їх навчання з відривом від виробництва в системі підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів.</p> <p>3.4. Оплата навчальних відпусток, наданих працівникам, які навчаються у вечірніх та заочних вищих і спеціальних закладах, аспірантурах, а також навчаються без відриву від виробництва у вечірніх, заочних загальноосвітніх школах.</p> <p>3.5. Стипендії студентам, які направлені підприємствами на навчання у вищі навчальні заклади, виплачені за рахунок коштів підприємства</p>
4. Витрати на утримання громадських служб	<p>4.1. Витрати на утримання профілакторіїв, санаторіїв, медпунктів, будинків відпочинку та інших установ, що перебувають на балансі підприємства або утримуються на умовах пайової участі, крім заробітної плати на утримання персоналу цих служб, а також капіталовкладень, що здійснені протягом року.</p> <p>4.2. Витрати на утримання дитячих садків, таборів відпочинку, бібліотек, дитячих кімнат, куточків відпочинку, музеїв тощо, крім заробітної плати на утримання персоналу цих служб, а також капіталовкладень, що здійснені протягом року.</p> <p>4.3. Витрати на придбання медикаментів для лікувально-профілактичних установ, що знаходяться на балансі підприємств або утримуються на умовах пайової участі.</p> <p>4.4. Витрати на організацію гуртків, студій, клубів, народних університетів, факультетів, виставок-продажів виробів самодіяльної творчості, ярмарків, ігрових кімнат для дітей тощо, крім заробітної плати на утримання персоналу цих служб, а також капіталовкладень, що здійснені протягом року.</p> <p>4.5. Витрати на проведення культурно-масових, фізкультурних і спортивних заходів (у тому числі на оренду приміщень).</p> <p>4.6. Вартість екскурсій і мандрівок.</p> <p>4.7. Витрати на благоустрій садових товариств (будівництво доріг, енерго- і водопостачання, осушення та інші витрати загального характеру), будівництво гаражів тощо.</p>
5. Витрати на робочу силу, які не віднесені до інших груп	<p>5.1. Авторський та лекційний гонорар.</p> <p>5.2. Одноразові допомоги та добові, які виплачуються при переведенні, прийомі і направленні на роботу в іншу місцевість, витрати на оплату добових працівникам, які перебувають у відрядженні.</p> <p>5.3. Виплати польового забезпечення.</p> <p>5.4. Вартість виданого спецодягу, спецвзуття та інших засобів індивідуального захисту, мила та інших миючих засобів, знешкочувальних засобів або відшкодування витрат працівникам за придбання ними спецодягу, спецвзуття та інших засобів індивідуального захисту у випадку невидачі їх адміністрацією.</p>

Продовження додатку А

Складові витрат	Зміст витрат
	<p>5.5. Витрати на колективне харчування плавскладу річкового, морського та рибпромислового флотів, а також харчування льготного складу цивільної авіації при виконанні завдання польоту, які можуть бути прирівняні до добових витрат, що виплачуються в період відрадженьня.</p> <p>5.6. Компенсації за використання для потреб виробництва власного інструменту та особистого транспорту працівників, згідно з чинним законодавством.</p> <p>5.7. Витрати на оплату проїзду до місця роботи як власним, так і орендованим транспортом, міським та приміським пасажирським транспортом.</p> <p>5.8. Суми матеріальної допомоги, що надається на поховання.</p>
<p>6. Податки, що відносяться до витрат на роботу сили</p>	<p>Суми, які вносяться до бюджету у зв'язку з перевищенням фонду оплати праці.</p>

²²⁰ 1 – наведено за

²²⁰ Конвенція Міжнародної організації праці (МОП) № 160 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon2.gada.gov.ua/laws/show/993_055.

Додаток Б

Динаміка структури витрат на роботу силу за досліджуваними підприємствами *

Таблиця Б.1

Динаміка структури витрат на роботу силу за статтями витрат по ПАТ «Червона зірка», %

Статті витрат на роботу силу	Рік											
	2011				2012				2013			
	Робітничі місця	Посади службовців	Місця, що не потребують професійної підготовки	Разом	Робітничі місця	Посади службовців	Місця, що не потребують професійної підготовки	Разом	Робітничі місця	Посади службовців	Місця, що не потребують професійної підготовки	Разом
Пряма оплата	28,2	23,7	7,3	59,2	30,1	18,5	10,0	58,6	31,2	21,3	7,4	59,9
Оплата за невідпрацьований час	2,4	1,8	0,9	5,1	3,0	2,0	1,0	6,0	2,4	1,9	1,0	5,3
Премії та подарунки	2,0		1,0	3,0	0,5		0	0,5	2,0	1,0	0,2	3,2
Харчування, напої та інші виплати натурою	0,2	-	0,1	0,3	1,0	-	1,1	2,1	0,1	-	0,1	0,2
Витрати на оплату житла працівника	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Витрати роботодавців на соціальне забезпечення	12,7	10,8	3,8	27,3	12,2	12,0	2,2	26,4	13,9	10,0	2,2	27,1
Витрати на професійне навчання	0,2	-	-	0,2	-	-	-	-	0,1	0,1	-	0,2
Витрати на соціальні послуги	0,4	0,3	0,4	1,1	0,2	0,2	0,2	0,6	0,6	0,5	0,3	1,4
Інші витрати на роботу силу	1,0	1,8	1,0	3,8	2,0	2,0	1,8	5,8	1,0	0,9	0,8	2,7
Разом	47,1	38,4	14,5	100,0	49,0	34,7	16,3	100,0	51,3	35,7	13,0	100,0

* В процесі аналізу використані данні до початку військового конфлікту на сході України.

Динаміка структури витрат на робочу силу за статтями витрат по ПАТ «Гідросила», %

Статті витрат на робочу силу	Рік											
	2011				2012				2013			
	Робітничі місяці	Посади службовців	Місяця, що не потребують професійної підготовки	Разом	Робітничі місяці	Посади службовців	Місяця, що не потребують професійної підготовки	Разом	Робітничі місяці	Посади службовців	Місяця, що не потребують професійної підготовки	Разом
Пряма оплата	30,0	19,9	8,1	58,0	25,3	21,2	13,2	59,7	28,1	22,6	8,1	58,8
Оплата за невідпрацьований час	2,7	2,1	0,5	5,3	2,0	2,0	0,9	4,9	2,1	2,4	0,6	5,1
Премії та подарунки	1,2	1,0	0,8	3,0			1,0	1,0	1,5	1,2	1,0	3,7
Харчування, напої та інші виплати натурою	-	-	0,2	0,2	-	-	0,5	0,5	-	-	0,1	0,1
Витрати на оплату житла працівника	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Витрати роботодавців на соціальне забезпечення	10,0	10,0	7,9	27,9	9,7	11,0	6,2	26,9	12,3	10,0	5,1	27,4
Витрати на професійне навчання	0,2	-	-	0,2	-	0,1	-	0,1	0,2	0,3	-	0,5
Витрати на соціальні послуги	0,6	0,4	0,3	1,3	0,4	0,3	0,2	0,9	0,7	0,4	0,4	1,5
Інші витрати на робочу силу	1,6	1,5	1,0	4,1	2,4	2,0	1,6	6,0	1,0	1,0	0,9	2,9
Разом	46,3	34,9	18,8	100,0	39,8	36,6	23,6	100,0	45,9	37,9	16,2	100,0

Динаміка структури витрат на робочу силу за статтями витрат по ПАТ «Кіровоградський завод дозуючих автоматів», %

Статті витрат на робочу силу	Рік											
	2011				2012				2013			
	Робітничі місяці	Посади службовців	Місяця, що не потребують професійної підготовки	Разом	Робітничі місяці	Посади службовців	Місяця, що не потребують професійної підготовки	Разом	Робітничі місяці	Посади службовців	Місяця, що не потребують професійної підготовки	Разом
Пряма оплата	27,0	20,0	13,0	60,0	20,3	26,6	11,8	58,7	21,9	20,1	17,4	59,4
Оплата за невідпрацьований час	2,4	2,0	1,6	6,0	1,5	1,8	0,8	4,1	2,0	2,0	1,4	5,4
Премії та подарунки	0,8	0,6	0,7	2,1	0,2			0,2	1,0	2,0		3,0
Харчування, напої та інші виплати натурою	0,2	-	0,1	0,3	0,2	0,2	0,2	0,6	0,2	-	-	0,2
Витрати на оплату житла працівника	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Витрати роботодавців на соціальне забезпечення	9,2	10,6	7,0	26,8	9,3	11,3	7,0	27,6	10,0	10,0	8,0	28,0
Витрати на професійне навчання	0,1	0,1	-	0,2	-	-	-	-	0,1	0,1	-	0,2
Витрати на соціальні послуги	0,4	0,3	0,3	1,0	0,5	0,6	0,5	1,6	0,4	0,4	0,3	1,1
Інші витрати на робочу силу	1,9	1,5	0,2	3,6	3,2	2,0	2,0	7,2	1,0	1,0	0,7	2,7
Разом	42,0	35,1	22,9	100,0	35,2	42,5	22,3	100,0	36,6	35,6	27,8	100,0

Динаміка структури витрат на робочу силу за статтями витрат по ПАТ «Науково-виробниче підприємство «Радій», %

Статті витрат на робочу силу	Рік											
	2011				2012				2013			
	Робітничі місяці	Посади службовців	Місяці, що не потребують професійної підготовки	Разом	Робітничі місяці	Посади службовців	Місяці, що не потребують професійної підготовки	Разом	Робітничі місяці	Посади службовців	Місяці, що не потребують професійної підготовки	Разом
Пряма оплата	18,3	26,0	14,0	58,3	26,4	21,0	12,2	59,6	25,7	20,0	10,5	56,2
Оплата за невідпрацьований час	2,4	2,0	1,8	6,2	2,1	3,4	1,8	7,3	3,0	2,0	0,9	5,9
Премії та подарунки	1,0	1,0	0,7	2,7	1,0	1,0		2,0	0,6	0,6	0,1	1,3
Харчування, напої та інші виплати натурою	–	–	0,3	0,3	0,3	0,3	0,1	0,7	0,6	–	0,4	1,0
Витрати на оплату житла працівника	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Витрати роботодавців на соціальне забезпечення	9,8	9,7	9,2	28,7	10,7	9,6	7,6	27,9	12,0	8,3	7,3	27,6
Витрати на професійне навчання	0,4	1,0	–	1,4	0,2	1,0	–	1,2	1,0	–	–	1,0
Витрати на соціальні послуги	0,5	0,5	0,3	1,3	0,3	0,3	0,4	1,0	0,6	0,9	0,5	2,0
Інші витрати на робочу силу	0,5	0,4	0,2	1,1	0,1	0,1	0,1	0,3	2,0	2,0	1,0	5,0
Разом	32,9	40,6	26,5	100,0	41,1	36,7	22,2	100,0	45,5	33,8	20,7	100,0

Додаток В

Порівняльна оцінка за досліджувальними підприємствами машинобудування *

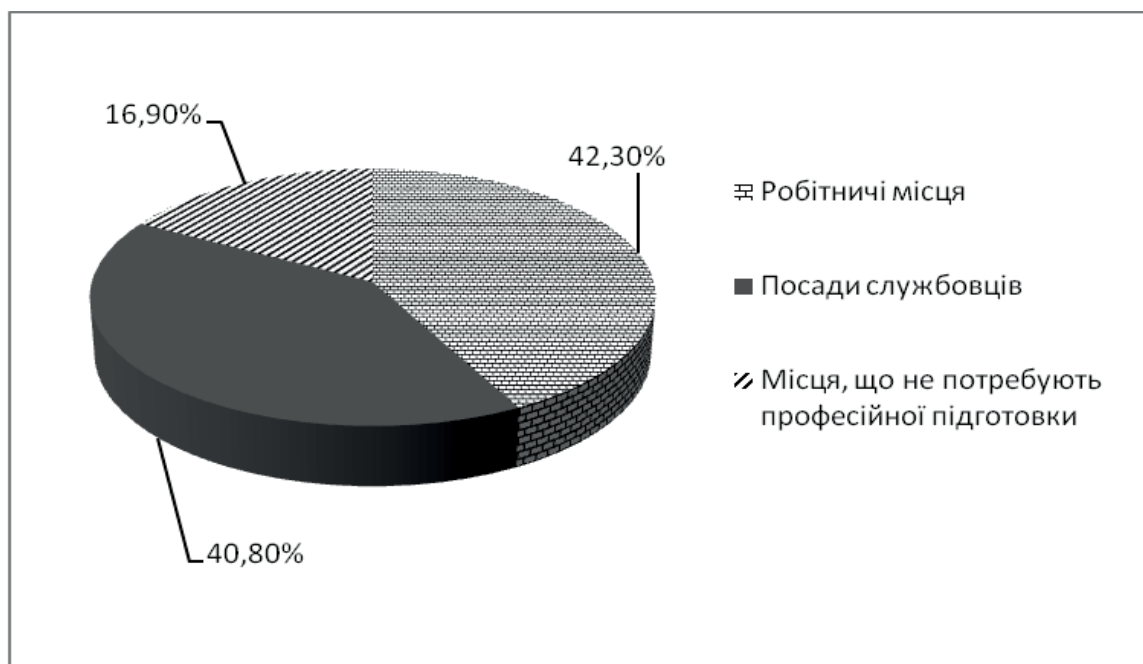


Рис. В. 1. Структура розподілу персоналу на ПАТ «Червона зірка» у 2011 р.

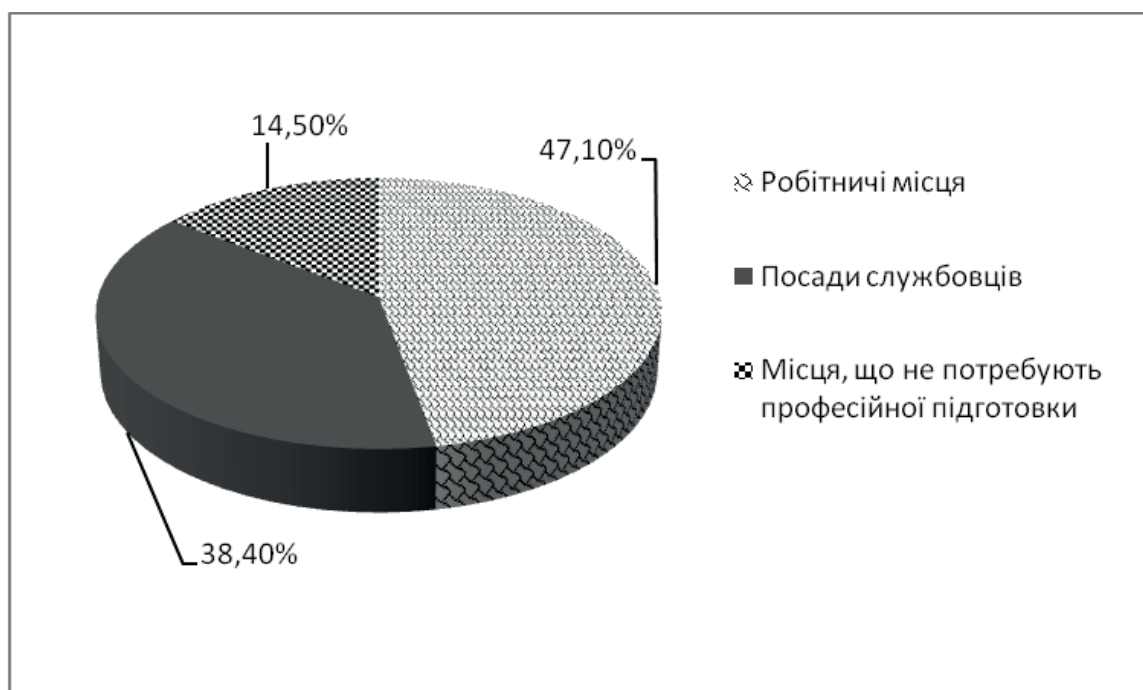


Рис. В. 2. Структура витрат на персонал на ПАТ «Червона зірка» у 2011 р.

* В процесі аналізу використані данні до початку військового конфлікту на сході України.

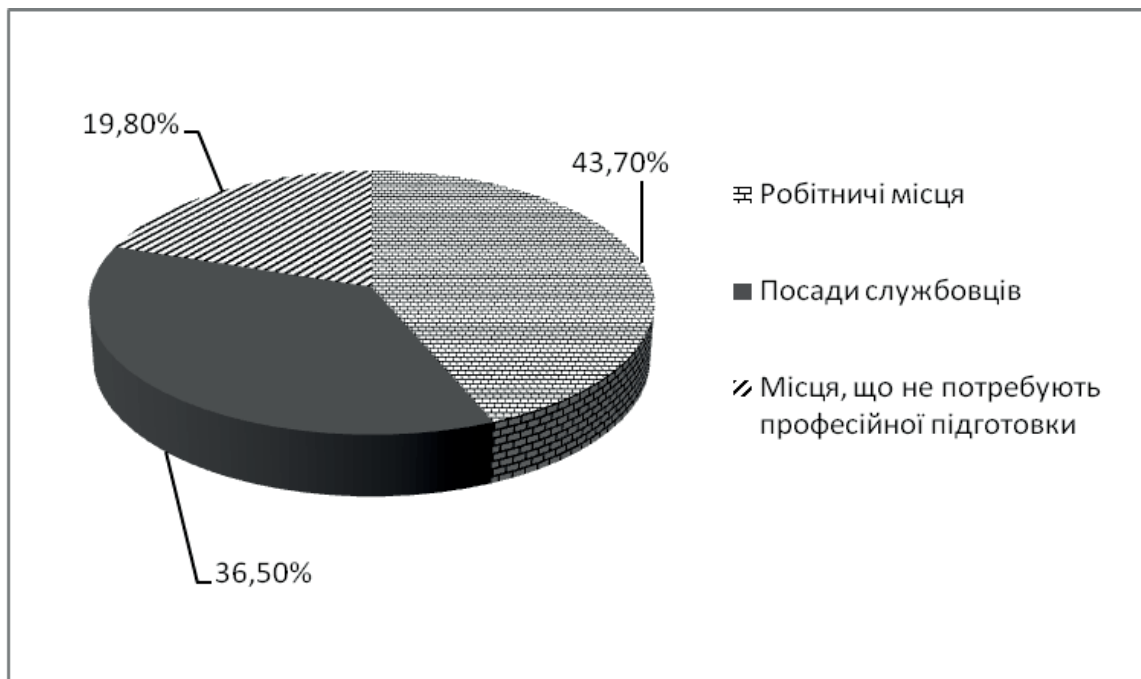


Рис. В. 3. Структура розподілу персоналу на ПАТ «Червона зірка» у 2012 р.

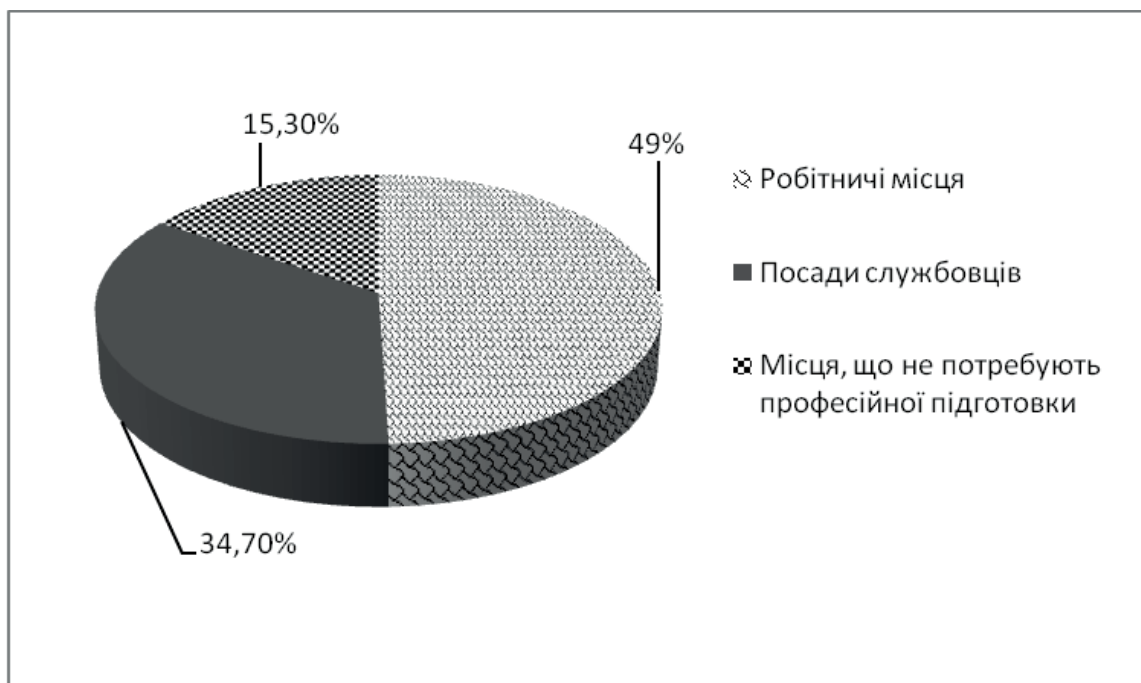


Рис. В. 4. Структура витрат на персонал на ПАТ «Червона зірка» у 2012 р.

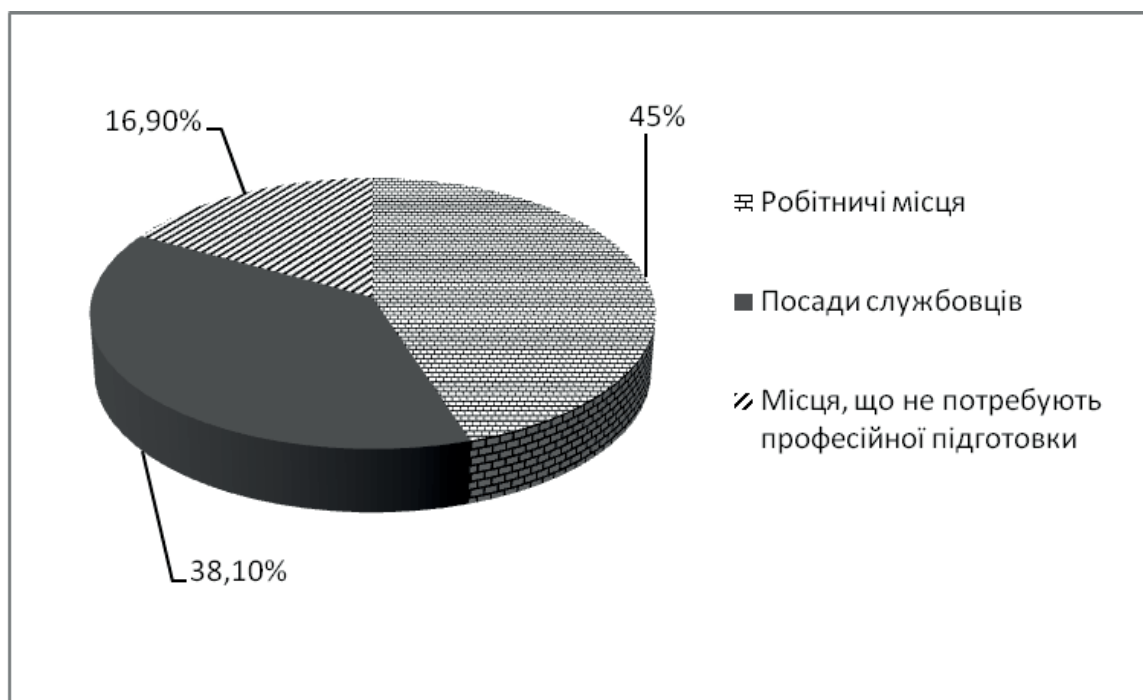


Рис. В. 5. Структура розподілу персоналу на ПАТ «Червона зірка» у 2013 р.

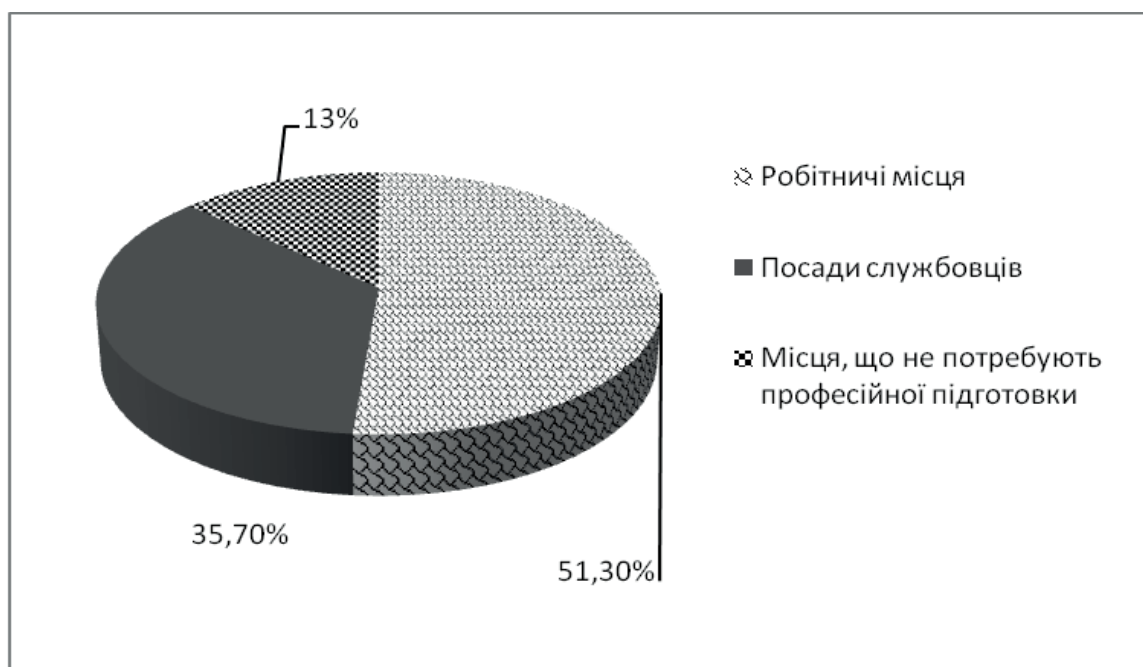


Рис. В. 6. Структура витрат на персонал на ПАТ «Червона зірка» у 2013 р.

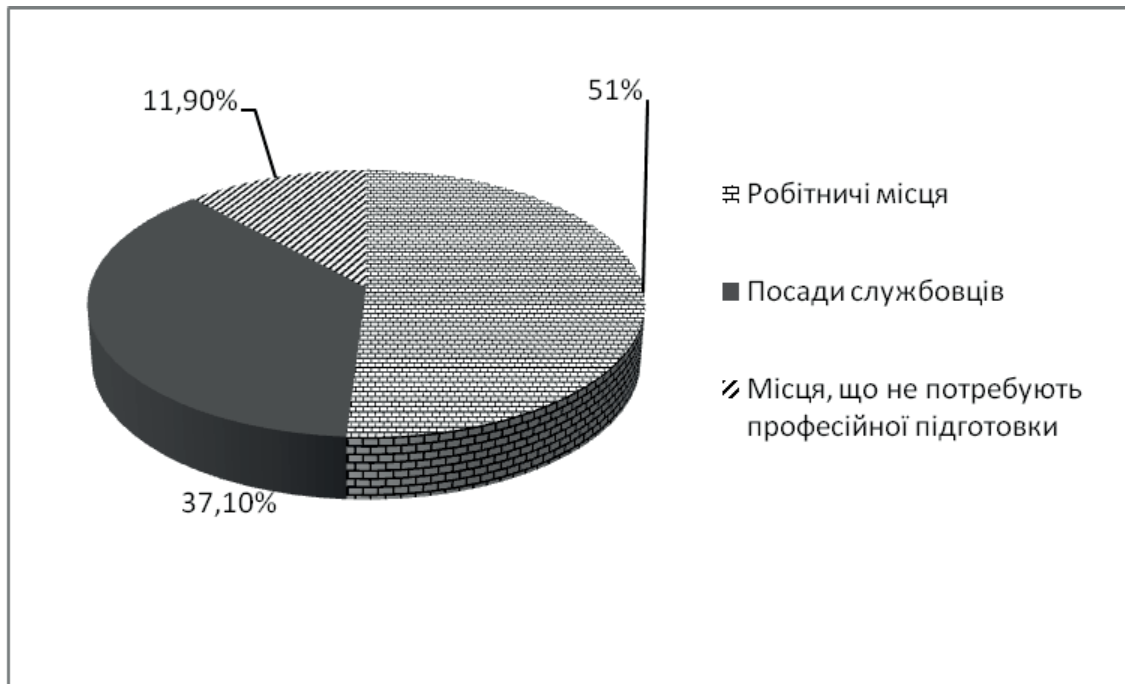


Рис. В. 7. Структура розподілу персоналу на ПАТ «Гідросила» у 2011 р.

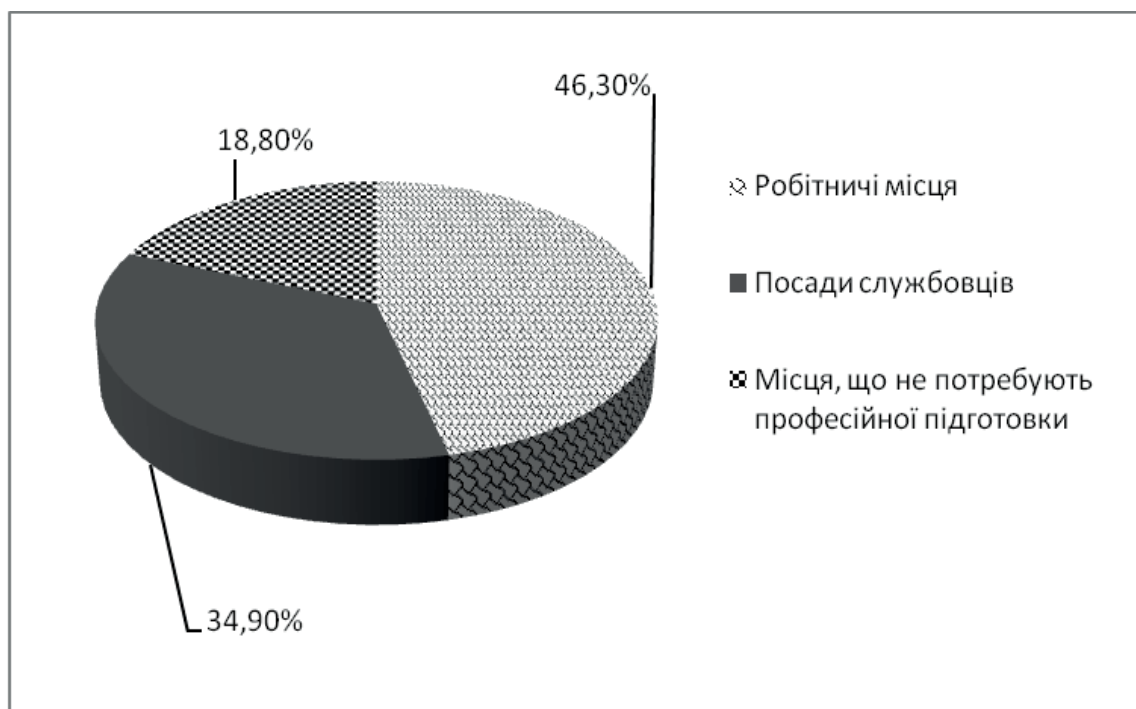


Рис. В. 8. Структура витрат на персонал на ПАТ «Гідросила» у 2011 р.

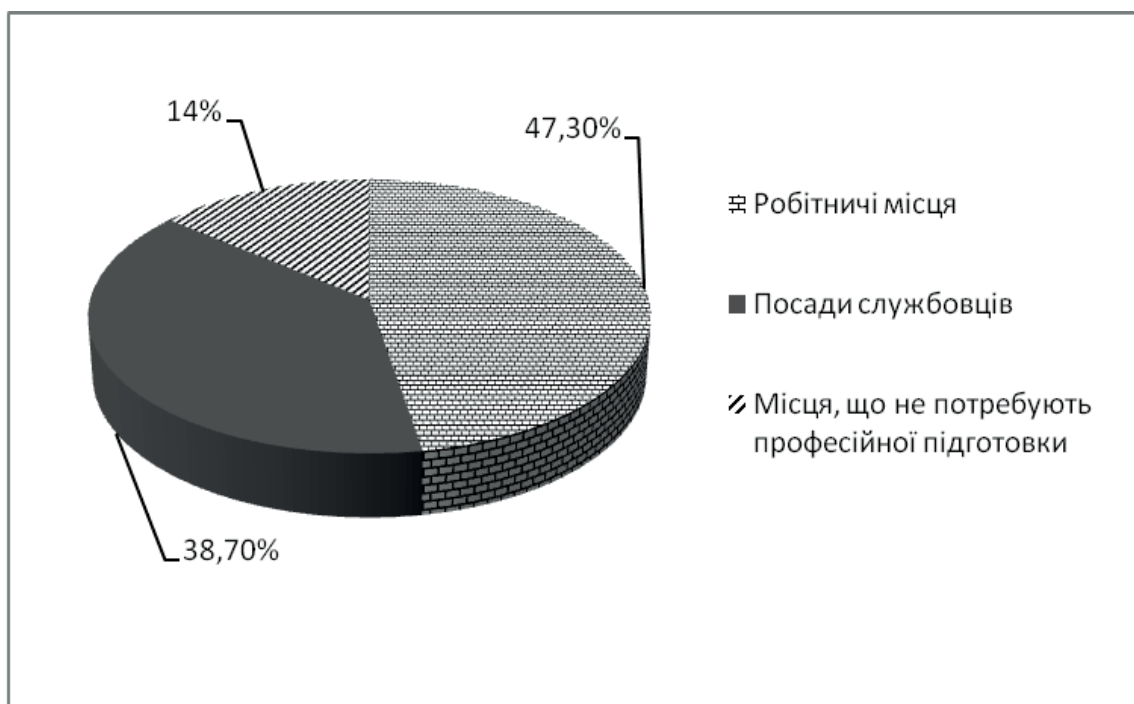


Рис. В. 9. Структура розподілу персоналу на ПАТ «Гідросила» у 2012 р.

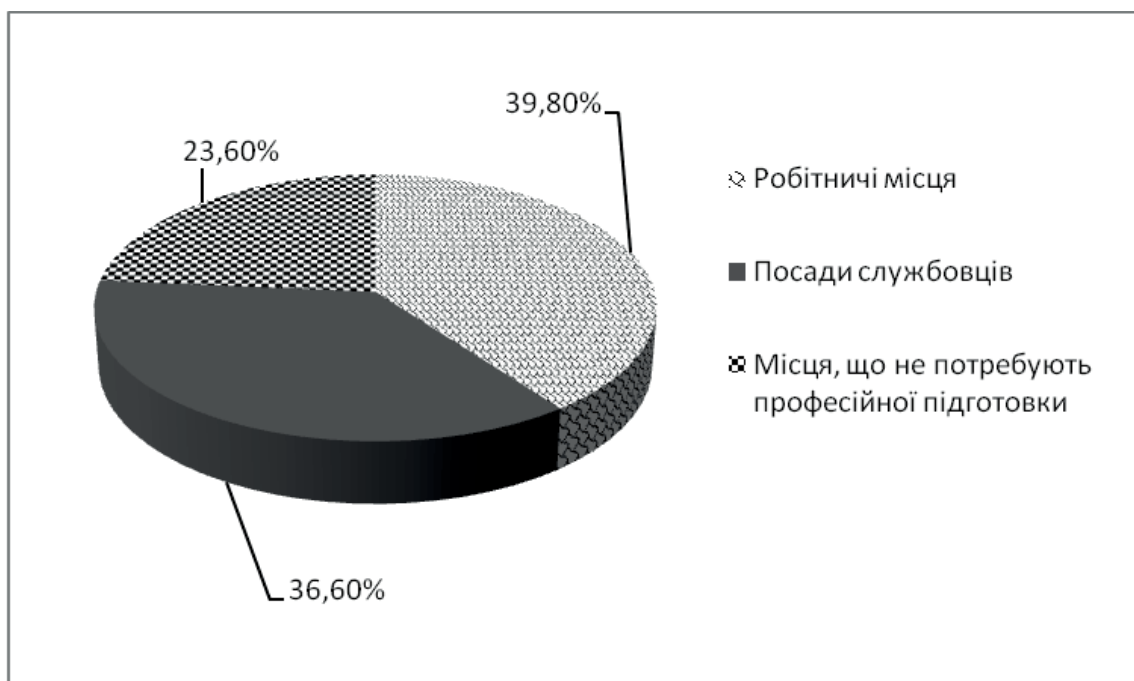


Рис. В. 10. Структура витрат на персонал на ПАТ «Гідросила» у 2012 р.

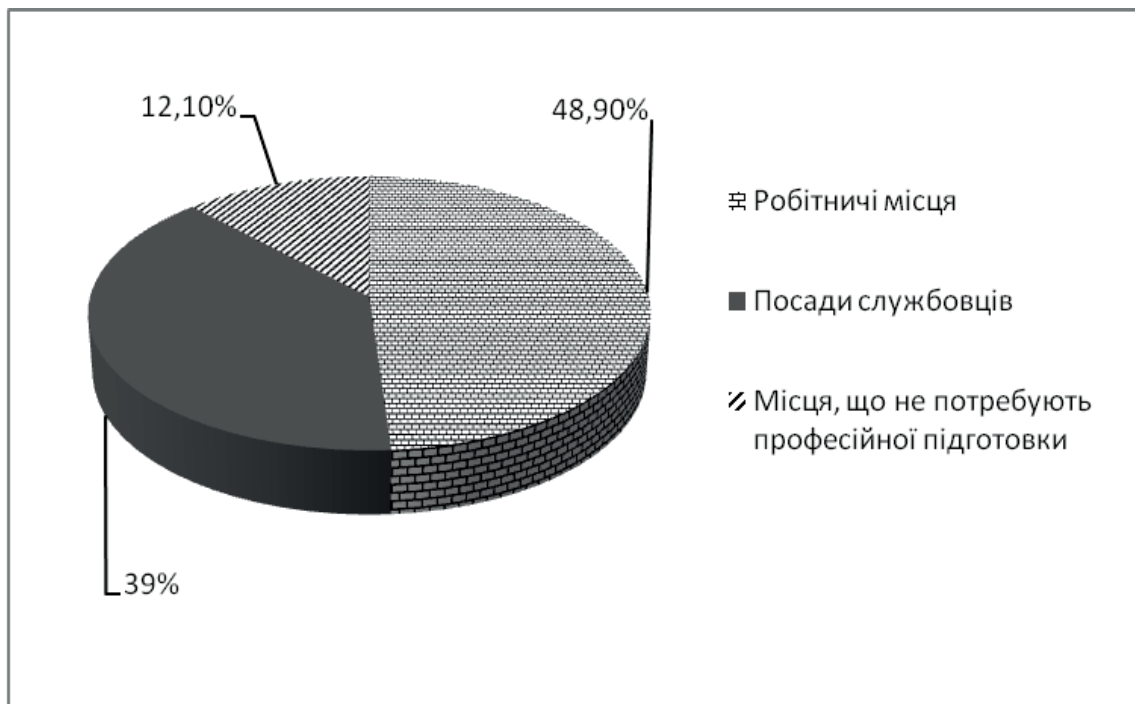


Рис. В. 11. Структура розподілу персоналу на ПАТ «Гідросила» у 2013 р.

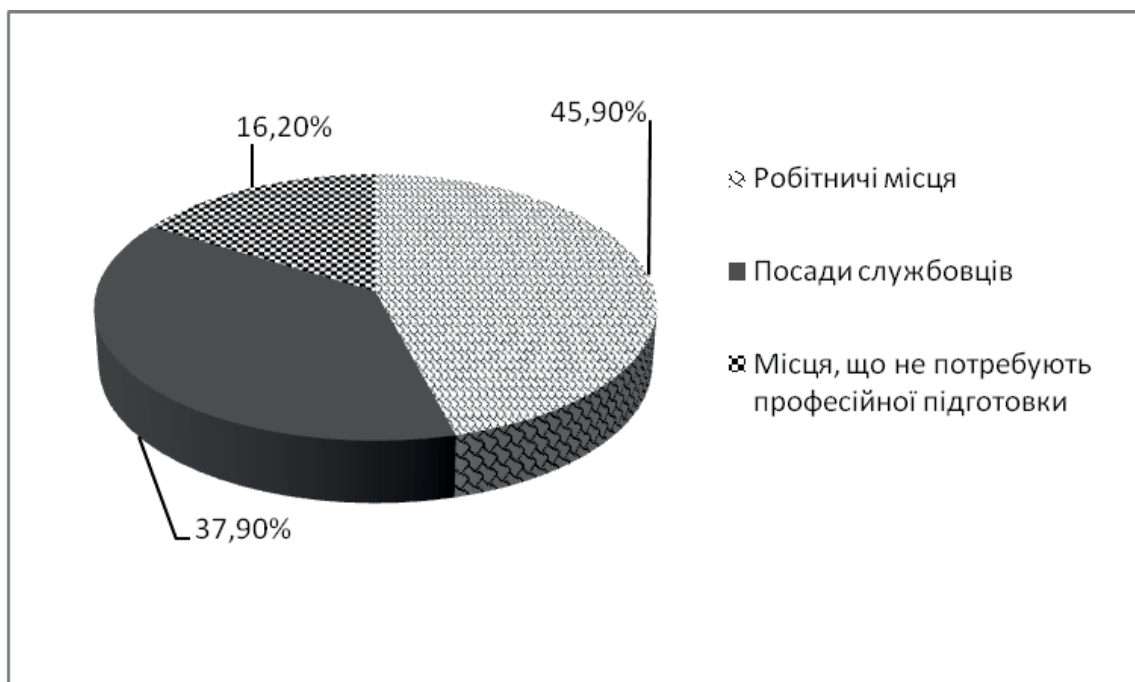


Рис. В. 12. Структура витрат на персонал на ПАТ «Гідросила» у 2013 р.

Продовження додатку В

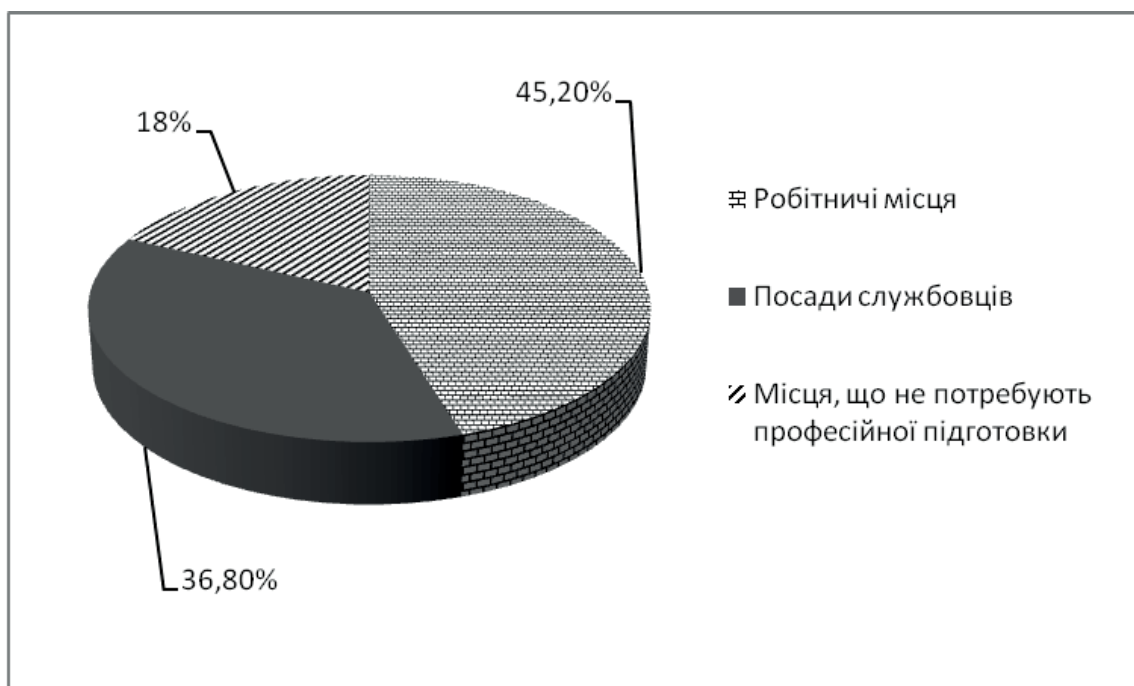


Рис. В. 13. Структура розподілу персоналу на ПАТ «Кіровоградський завод дозуючих автоматів» у 2011 р.

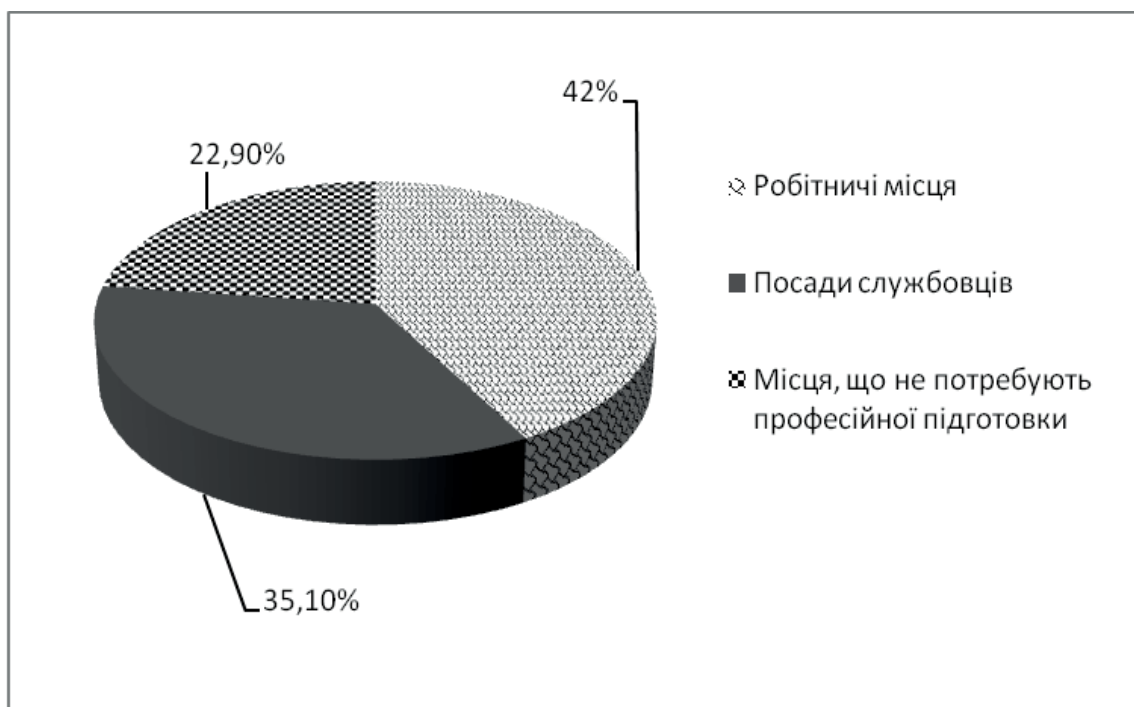


Рис. В. 14. Структура витрат на персонал на ПАТ «Кіровоградський завод дозуючих автоматів» у 2011 р.

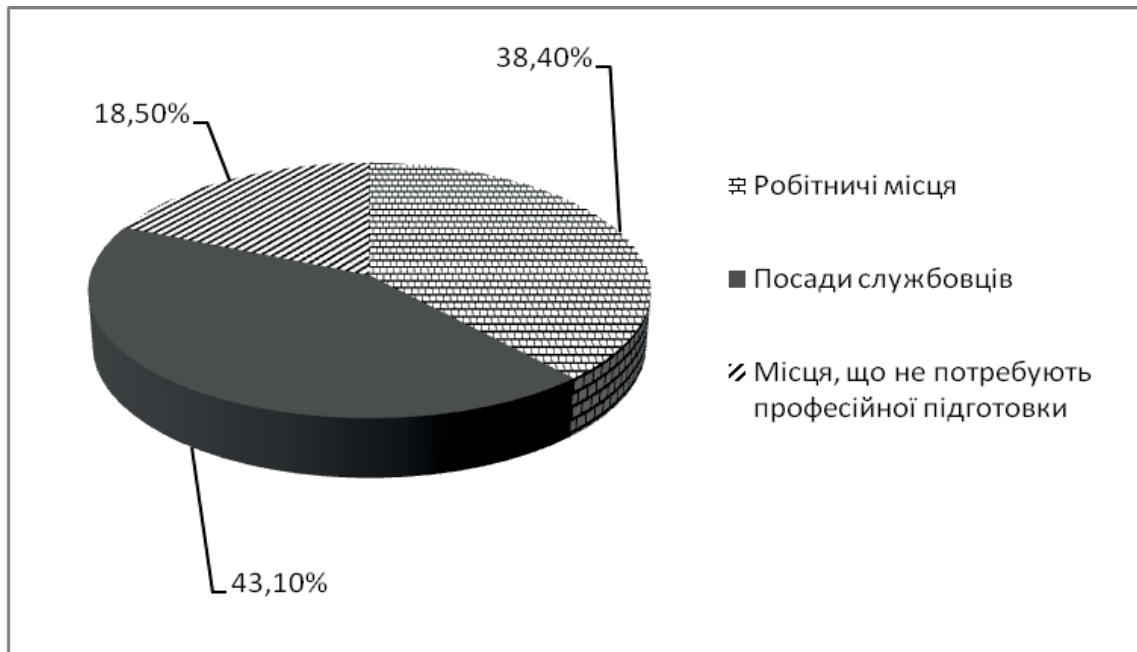


Рис. В. 15. Структура розподілу персоналу на ПАТ «Кіровоградський завод дозуючих автоматів» у 2012 р.

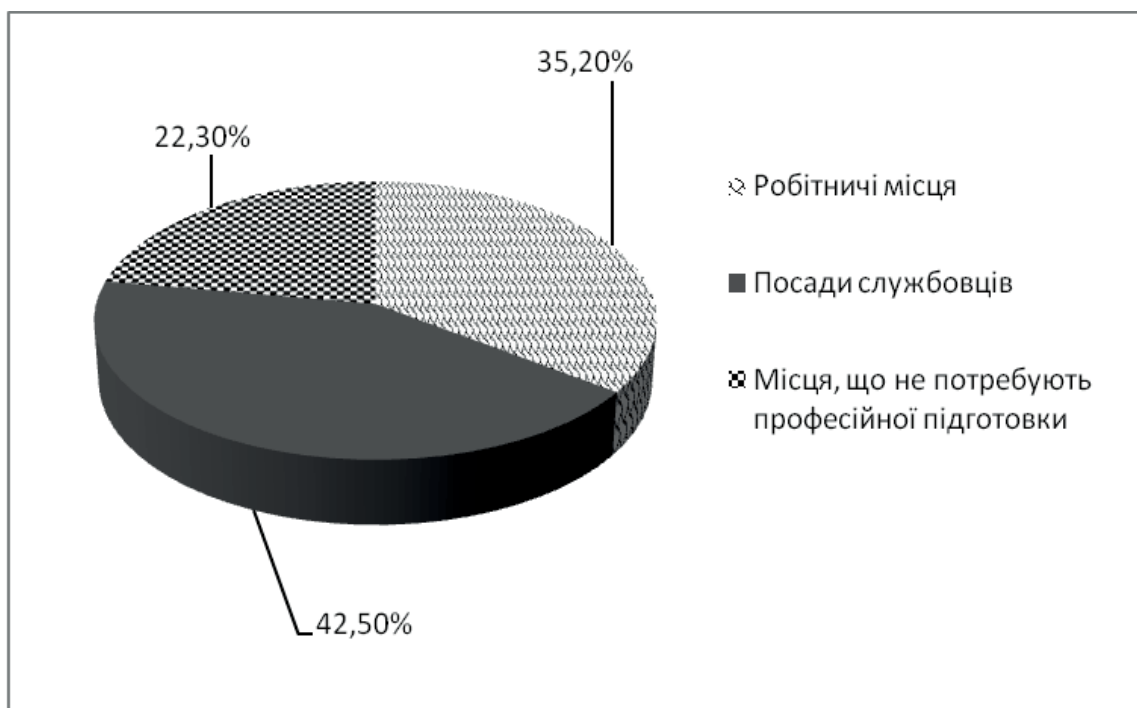


Рис. В. 16. Структура витрат на персонал на ПАТ «Кіровоградський завод дозуючих автоматів» у 2012 р.

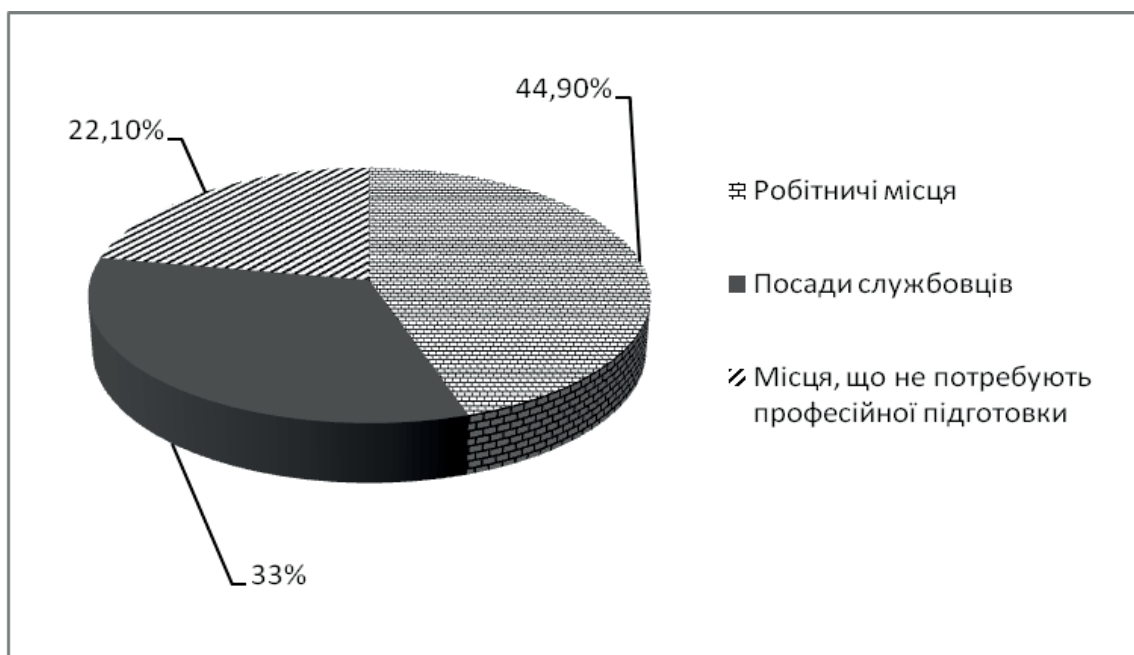


Рис. В. 17. Структура розподілу персоналу на ПАТ «Кіровоградський завод дозуючих автоматів» у 2013 р.

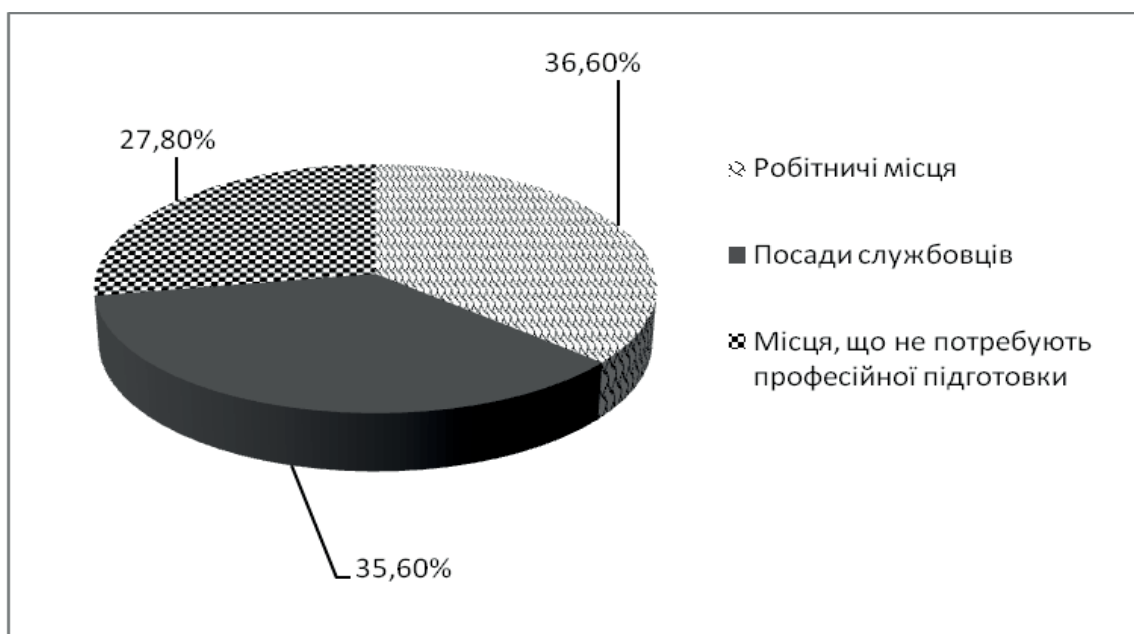


Рис. В. 18. Структура витрат на персонал на ПАТ «Кіровоградський завод дозуючих автоматів» у 2013 р.

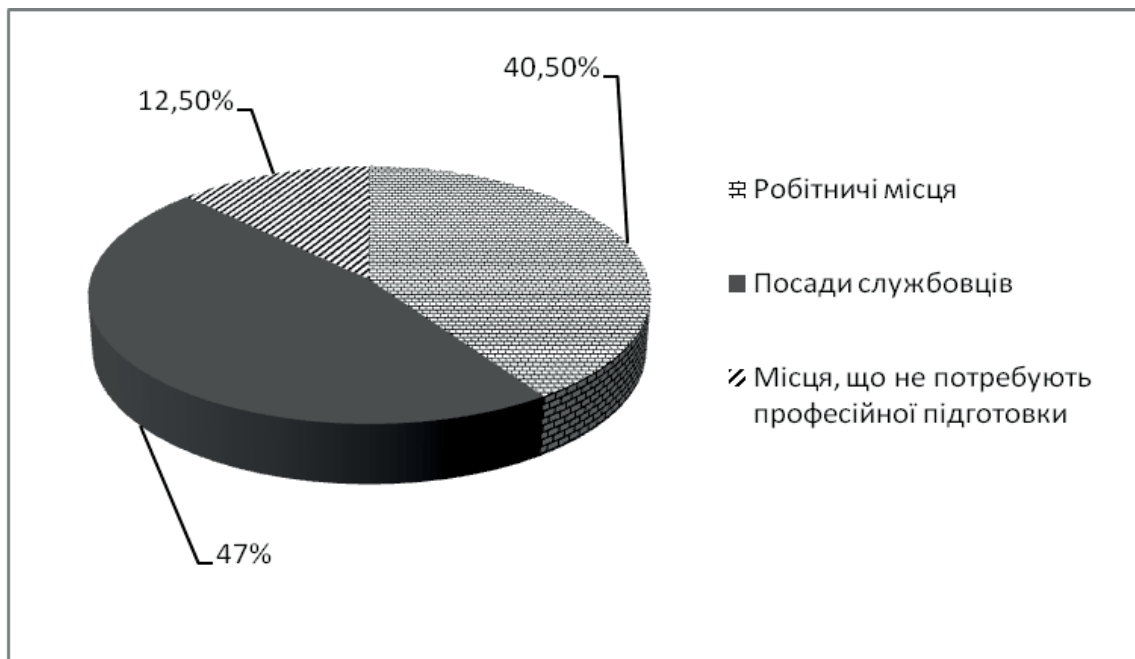


Рис. В. 19. Структура розподілу персоналу на ПАТ «Науково-виробниче підприємство «Радій» у 2011 р.

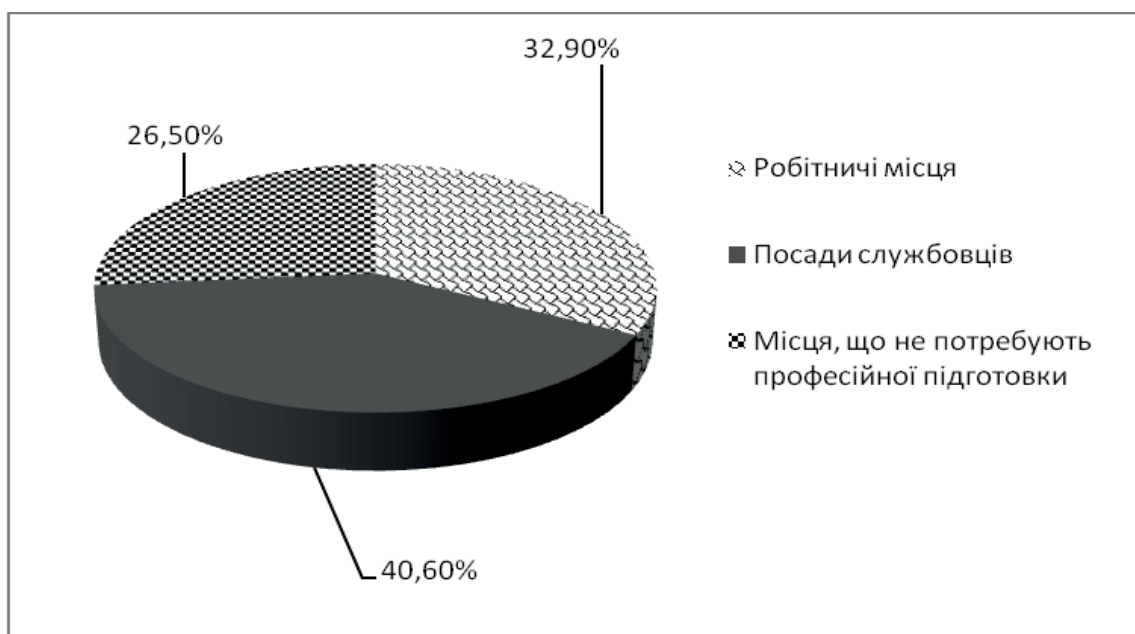


Рис. В. 20. Структура витрат на персонал на ПАТ «Науково-виробниче підприємство «Радій» у 2011 р.

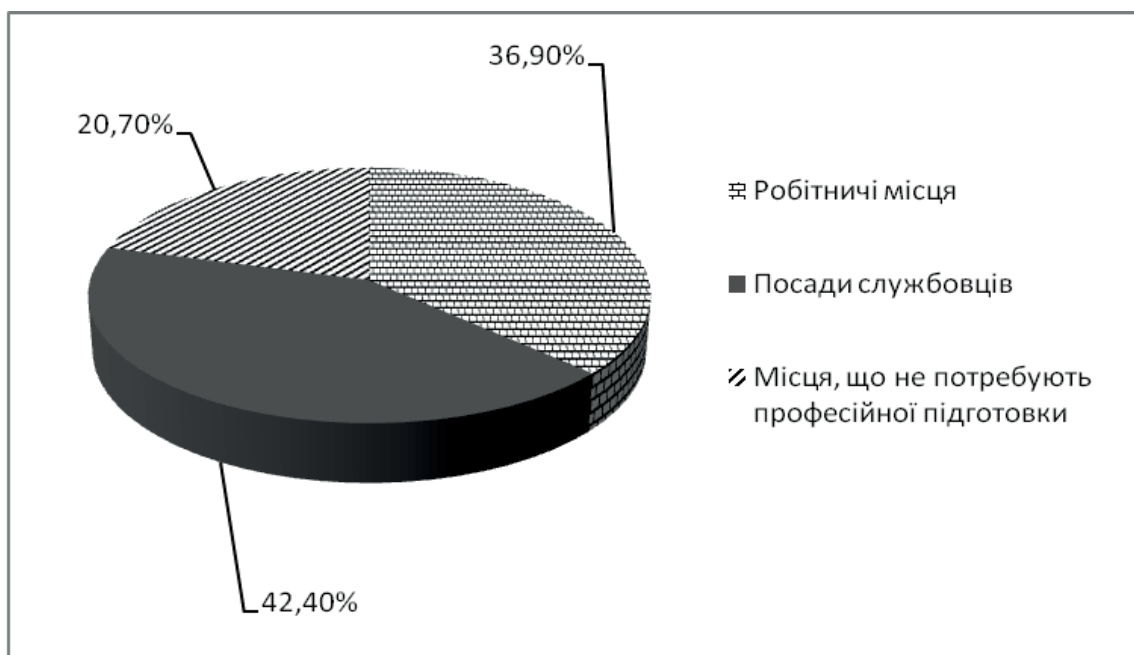


Рис. В. 21. Структура розподілу персоналу на ПАТ «Науково-виробниче підприємство «Радій» у 2012 р.

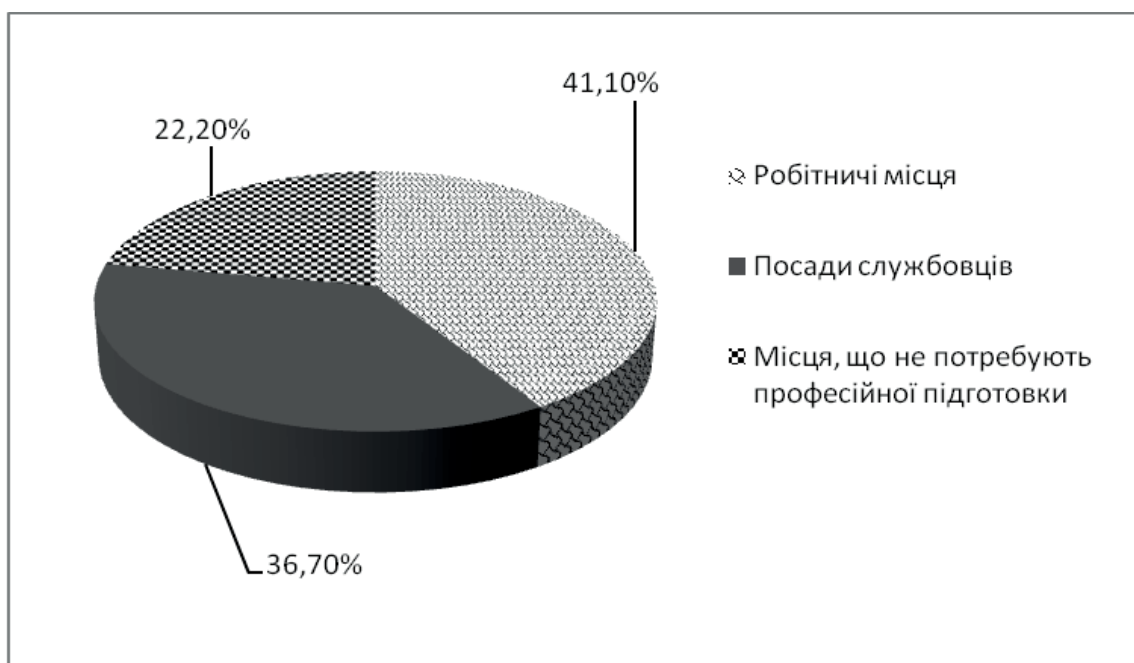


Рис. В. 22. Структура витрат на персонал на ПАТ «Науково-виробниче підприємство «Радій» у 2012 р.

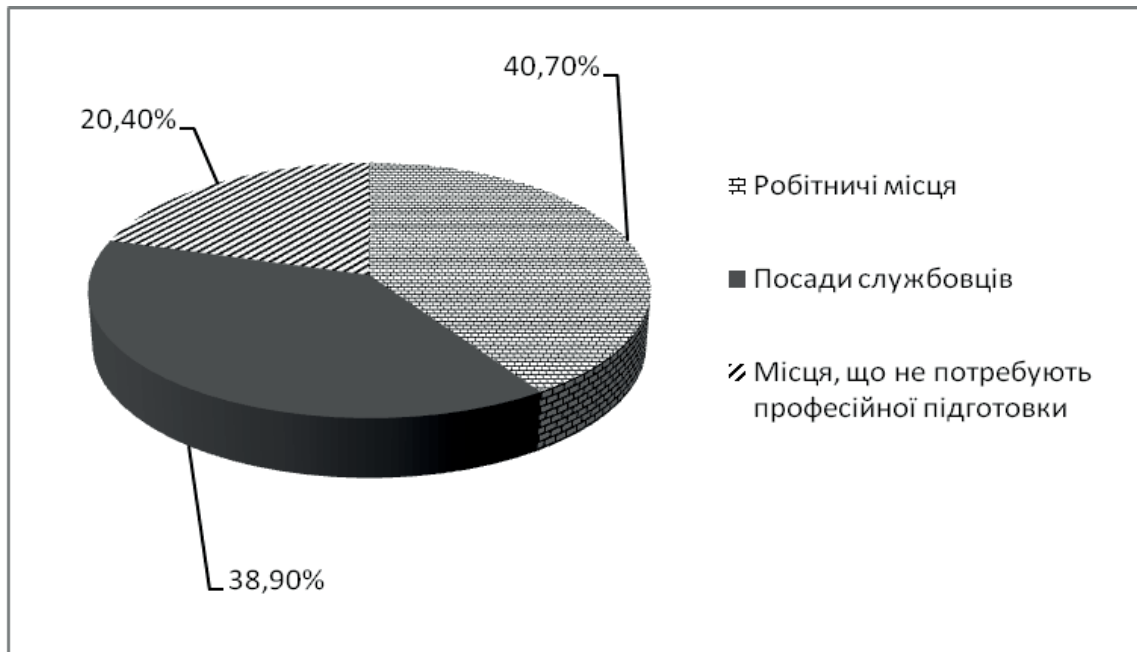


Рис. В. 23. Структура розподілу персоналу на ПАТ «Науково-виробниче підприємство «Радій» у 2013 р.

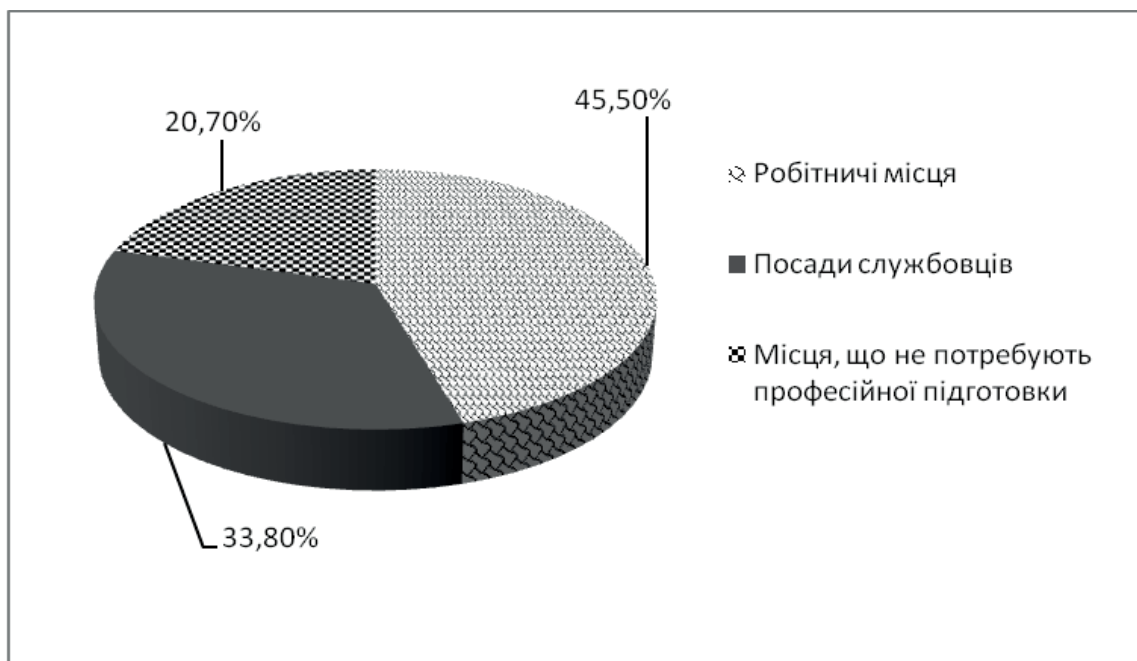


Рис. В. 24. Структура витрат на персонал на ПАТ «Науково-виробниче підприємство «Радій» у 2013 р.

Індексна модель чисельності працюючих по основному масиву машинобудівних підприємств Кіровоградської області

Показник	ПАТ «Червона зірка»		ПАТ «Гідросила»		ПАТ «Кіровоградський завод дозуючих автоматів»		ПАТ «Науково-виробниче підприємство «Радій»		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Індекс чисельності працюючих (або відпрацьованого часу):	0,815	0,817	1,127	0,893	0,926	1,098	0,725	0,834	0,927
- індекс сумарної чисельності	0,908	1,004	1,154	0,896	0,985	0,997	0,839	0,897	0,864
- індекс структурних зрушень чисельності	0,898	0,814	0,977	0,997	0,940	1,101	0,864	0,929	1,073

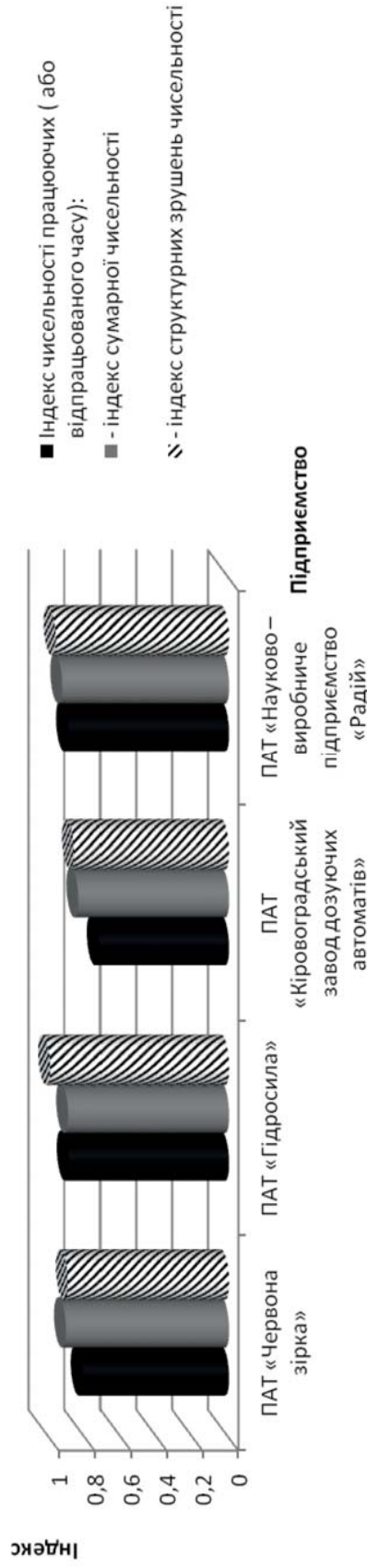


Рис. В. 25. Індексна модель чисельності працюючих по основному масиву машинобудівних підприємств Кіровоградської області

Продовження додатку В

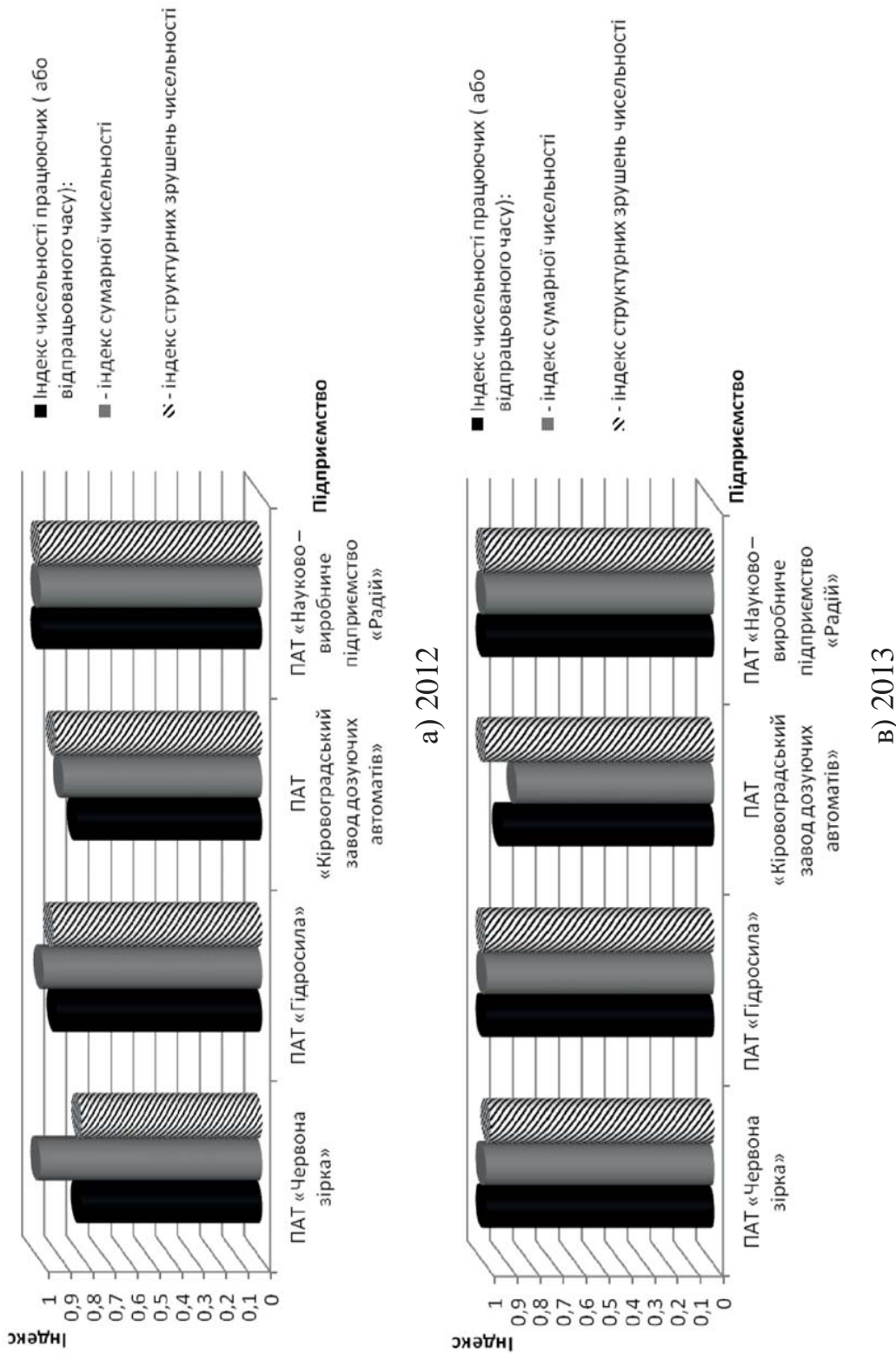


Рис. В. 25. Індексна модель чисельності працюючих по основному масиву машинобудівних підприємств Кіровоградської області

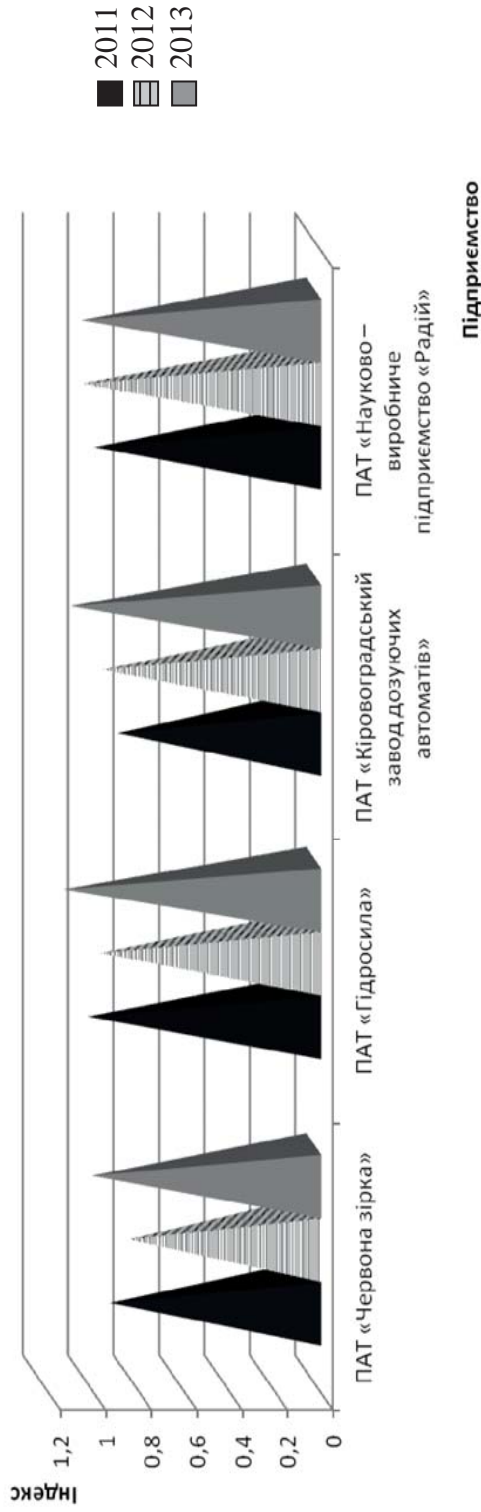


Рис. В. 26. Індекс чисельності працюючих (або відпрацьованого часу) за досліджуваними підприємствами

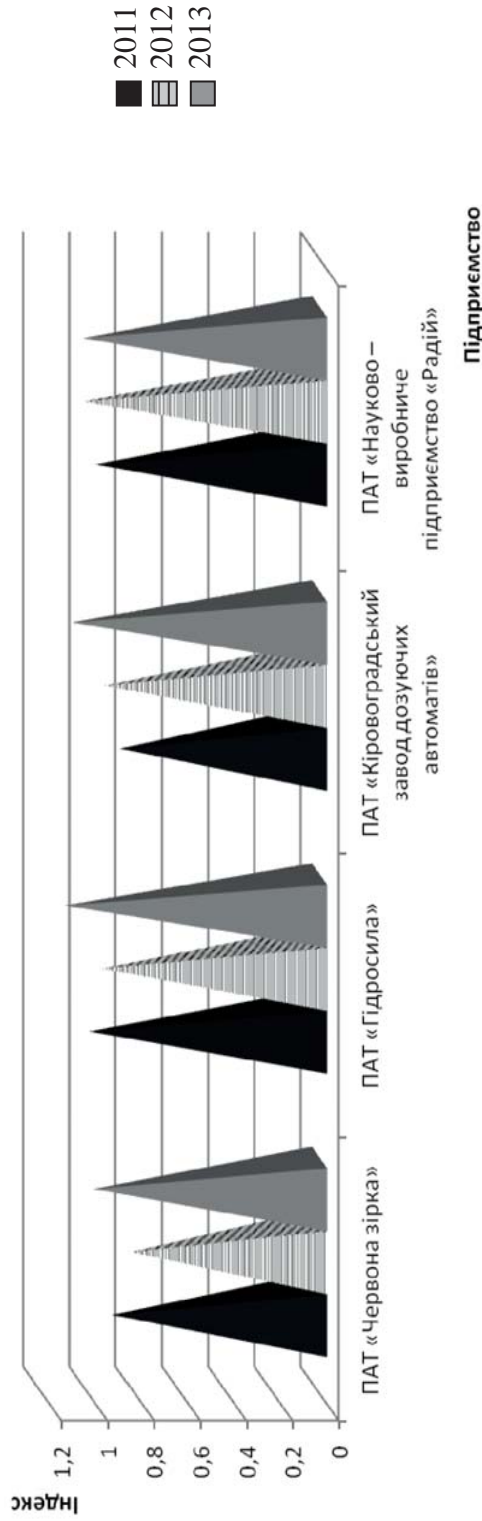


Рис. В. 27. Індекс сумарної чисельності за досліджуваними підприємствами

Продовження додатку В

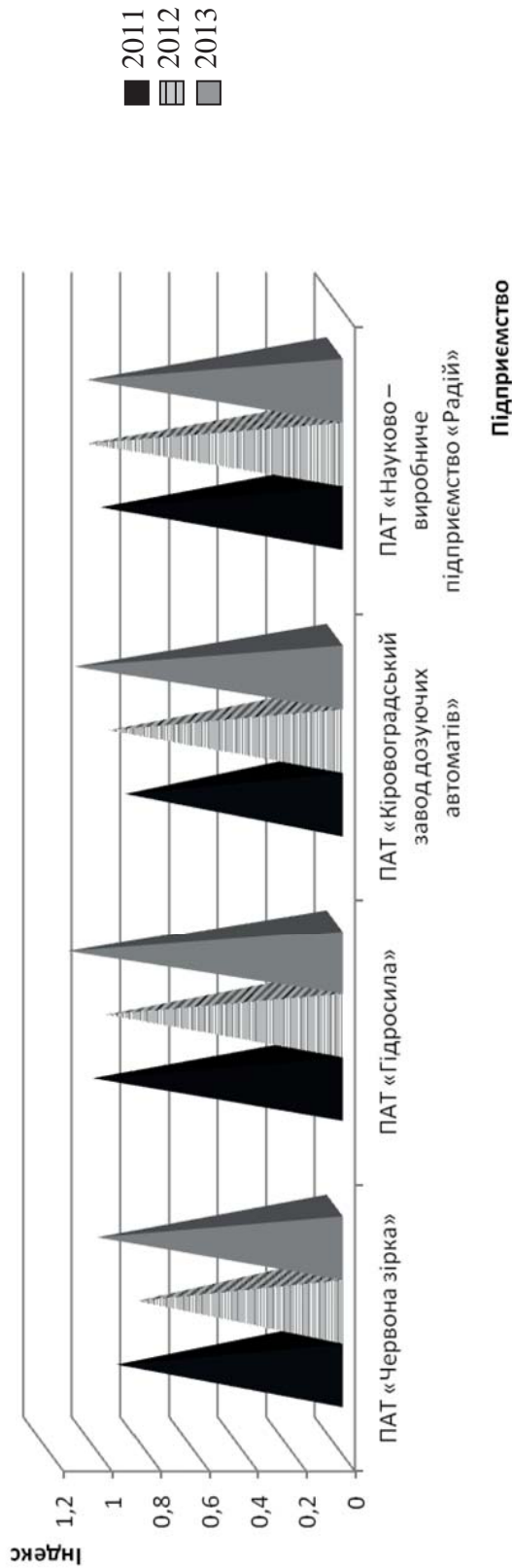
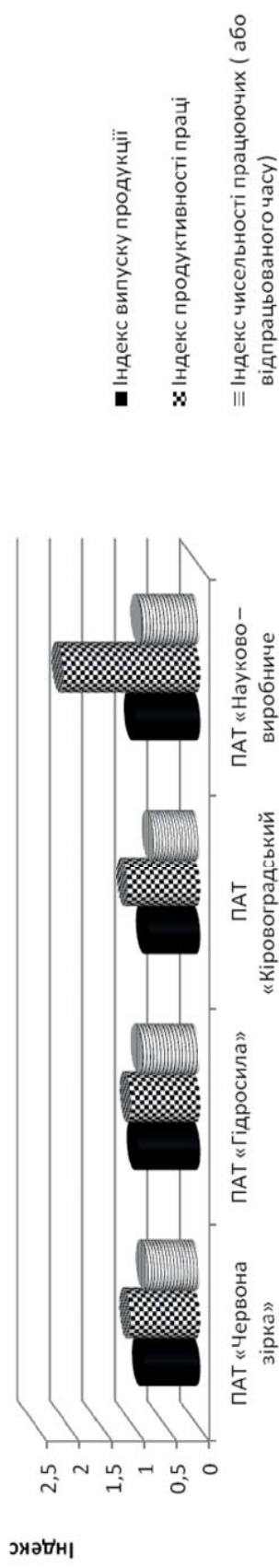


Рис. В. 28. Індекс структурних зрушень чисельності за досліджуваними підприємствами

Таблиця В.2

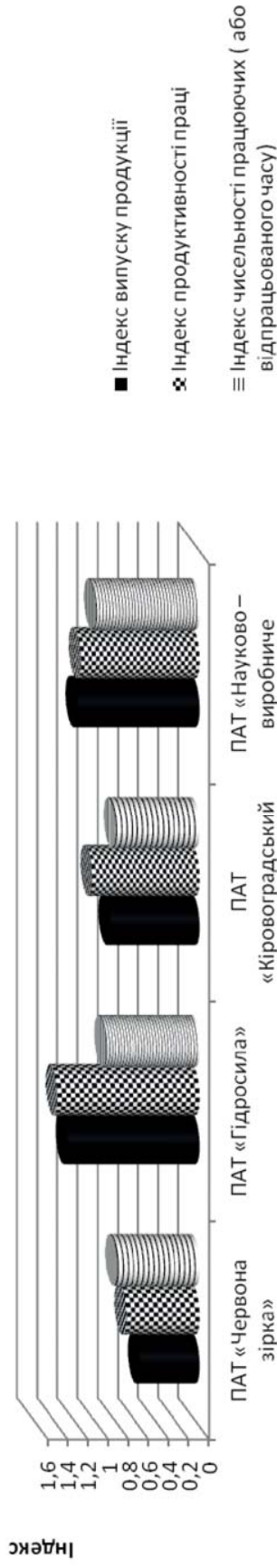
Індексна модель випуску продукції по основному масиву машинобудівних підприємств Кіровоградської області

Показники	ПАТ «Червона зірка»			ПАТ «Гідросила»			ПАТ «Кіровоградський завод дозуючих автоматів»			ПАТ «Науково-виробниче підприємство «Радій»		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Індекс випуску продукції	0,873	0,596	2,735	0,953	1,305	1,436	0,813	0,885	2,149	0,995	1,209	1,655
Індекс продуктивності праці	1,072	0,729	2,427	1,067	1,409	1,308	1,115	1,061	2,318	2,109	1,177	1,593
Індекс чисельності працюючих (або відповідного часу)	0,815	0,817	1,127	0,893	0,926	1,098	0,725	0,834	0,927	0,897	1,027	1,032



Підприємство

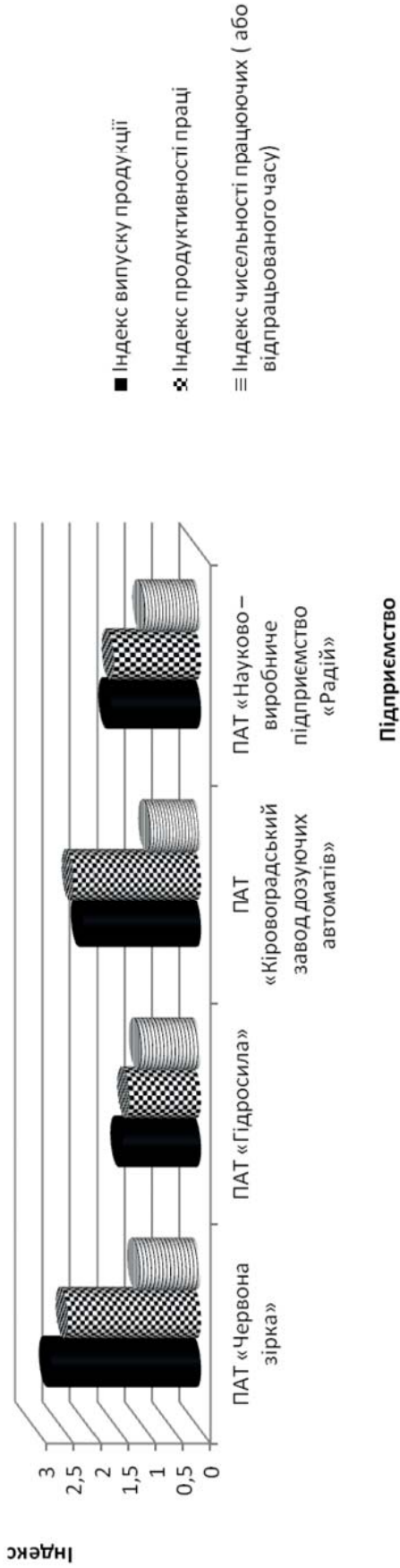
а) 2011



Підприємство

б) 2012

Рис. В. 29. Індексна модель випуску продукції по основному масиву машинобудівних підприємств Кіровоградської області



б) 2013

Рис. В. 29. Індексна модель випуску продукції по основному масиву машинобудівних підприємств Кіровоградської області

ДОДАТОК Д

ВИЗНАЧЕННЯ ВПЛИВУ ОКРЕМИХ СТАТЕЙ ВИТРАТ НА УТРИМАННЯ І РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ
НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ *

Таблиця Д.1

Вихідні дані для проведення кластерного та кореляційно-регресійного аналізу

Підприємство	Вартість професійного навчання	Відрахування на соціальні заходи	Пряма оплата	Оплата за невідпрацьований час	Премії та подарунки	Харчування, напої та інші виплати натурою	Витрати на соціальні послуги	Інші витрати на роботу	Операційна рентабельність витрат на утримання і розвиток персоналу	Рентабельність персоналу	Продуктивність праці
ПАТ «Червона зірка»	0,68895	5,44604	12,8963	1,07648	0,68895	0,03359	0,3561	0,02433	-0,1142	-2,4578	83,3185
ПАТ «Віра-Сервіс»	0,76887	5,26204	12,2325	1,12318	0,59223	0,02498	0,38311	0,05732	0	0	82,5453
ПрАТ «Гідросила АІПМ»	1,49955	1,72316	30,0623	2,86069	1,50563	0,11769	0,99723	0,0151	0,82498	41,4037	844,997
ПАТ «Кіровоградський завод дозуючих автоматів»	0,48808	4,36041	11,013	0,94134	0,57915	0,06559	0,20169	0,30152	-1,8984	-34,904	21,3909
ПАТ «Гідросила»	0,93312	6,90891	19,2937	1,57828	0,80525	0,21709	0,39747	0,04003	0,23896	7,6967	151,218
ПрАТ «Науково-виробниче об'єднання ЕТАЛ»	0,35581	3,89286	8,69926	0,6971	0,43569	0,12345	0,20797	0,04766	0,13771	2	47,2925
ПрАТ «Світловодський завод Луч»	1,10464	9,63291	23,6432	1,79988	1,38149	0,34592	0,7839	0,02532	0,0388	1,53165	110,532

* В процесі аналізу використані данні до початку військового конфлікту на сході України.

Продовження додатку Д

Продовження таблиці Д.1

Підприємство	Вартість професійного навчання	Відрахування на соціальні заходи	Пряма оплата	Оплата за невідпрацьований час	Премії та подарунки	Харчування, напої та інші виплати натурою	Витрати на соціальні послуги	Інші витрати на роботу сили	Операційна рентабельність витрат на утримання і розвиток персоналу	Рентабельність персоналу	Продуктивність праці
ПрАТ «Кіровоградська механічна майстерня»	0,48386	4,56	3,29495	1,0849	0,6478	0,18764	0,10319	0,08985	1,22061	6,71429	3,25714
ПАТ «Завод «Пуансон»	0,43563	5,75758	8,75948	0,89203	0,27785	0,07941	0,27434	0,11818	-0,7294	-10,667	14,3485
ПАТ «Науково-виробниче підприємство «Радій»	1,31957	9,54221	33,6924	2,86863	1,2937	0,19912	0,81559	0,05915	-0,164	-9,2225	549,305
ПАТ «Бобринецька сільгосптехніка»	0,61448	4,48624	13,8687	1,28731	0,71774	0,15142	0,46005	0,09908	0,12957	3	74,0275
ПАТ Кіровоградська «Сільгосптехніка»	0,55691	4,89474	12,552	1,21119	0,76904	0,13705	0,41637	0,11368	0,4094	8,57895	49,4105
ПАТ «Гайворонський тепловозремонтний комбінат»	0,60548	6,05128	13,6414	1,34364	0,76064	0,12298	0,30517	0,06667	0,06361	1,44872	61,6624
ПАТ «Кіровоградський завод гідравлічних машин «Цукрогідромаш»	0,65897	5,24561	16,2037	1,37962	0,84941	0,14702	0,44842	0,03706	-0,252	-6,8158	55,4474
2012 р.											
ПАТ «Червона зірка»	1,23245	9,75377	23,0699	1,9257	1,23245	0,06008	0,63702	0,0256	0,24651	9,49398	174,269
ПАТ «Віра-Сервіс»	0,87383	4,84808	13,9023	1,27651	0,67307	0,02839	0,43541	0,05519	0	0	63,3519
ПрАТ «Гідросила АПМ»	1,49884	1,3718	30,048	2,85933	1,50491	0,11763	0,99675	0,03198	0,65393	32,8034	672,687

Продовження додатку Д
Продовження таблиці Д.1

Підприємство	Вартість професійного навчання	Відрахування на соціальні заходи	Пряма оплата	Оплата за невідпрацьований час	Премії та подарунки	Харчування, напої та інші виплати натурою	Витрати на соціальні послуги	Інші витрати на роботу сили	Операційна рентабельність витрат на утримання і розвиток персоналу	Рентабельність персоналу	Продуктивність праці
ПАТ «Кіровоградський завод дозуючих автоматів»	0,97333	10,0909	21,9623	1,87725	1,15495	0,1308	0,40222	0,12941	-0,494	-18,112	101,471
ПАТ «Гідросила»	1,4174	12,0496	29,307	2,3974	1,22316	0,32977	0,60375	0,0254	0,24845	12,1558	189,018
ПрАТ «Науково-виробниче об'єднання ЕТАЛ»	0,36656	3,47905	8,96201	0,71816	0,44885	0,12717	0,21425	0,05468	0,13932	2,0845	49,727
ПрАТ «Світловодський завод «Луч»	1,12106	9,58427	23,9947	1,82664	1,40203	0,35107	0,79555	0,15169	0,04011	1,60674	105,202
ПрАТ «Кіровоградська механічна майстерня»	0,02649	0,24531	0,59224	0,05932	0,01681	0,00668	0,01855	0,02734	9,67166	9,5625	3,09219
ПАТ «Завод «Пуансон»	0,64021	6,58065	12,8729	1,31093	0,40832	0,1167	0,40317	0,07548	-0,4721	-10,145	37,3226
ПАТ «Науково-виробниче підприємство «Радій»	1,31976	9,54361	33,6973	2,86905	1,29389	0,19915	0,81571	0,0646	-0,164	-9,2238	595,113
ПАТ «Бобринецька сільгосптехніка»	0,76955	6,85437	17,3684	1,61216	0,89887	0,18963	0,57614	0,10049	0,14097	4,08738	100,408
ПАТ Кіровоградська «Сільгосптехніка»	0,5321	4,92	11,9928	1,15723	0,73478	0,13094	0,39782	0,198	0	0	43,15
ПАТ «Гайворонський тепловозремонтний комбінат»	0,95943	9,81313	21,6158	2,12911	1,20529	0,19487	0,48356	0,0499	0,09965	3,59596	116,278

Продовження додатку Д
Продовження таблиці Д.1

Підприємство	Вартість професійного навчання	Відрахування на соціальні заходи	Пряма оплата	Оплата за невідпрацьований час	Премії та подарунки	Харчування, напої та інші виплати натурою	Витрати на соціальні послуги	Інші витрати на роботу сили	Операційна рентабельність витрат на утримання і розвиток персоналу	Рентабельність персоналу	Продуктивність праці
ПАТ «Кіровоградський завод гідралічних машин «Цукрогідромаш»	0,67985	7,85577	16,7171	1,42332	0,87632	0,15168	0,46262	0,05938	-0,4686	-13,077	78,0577
ПАТ «Червона зірка»	1,66659	13,1933	31,1964	2,60404	1,66659	0,08125	0,86142	0,02148	0,97112	50,5768	230,046
ПАТ «Віра-Сервіс»	0,78551	5,54633	12,4973	1,1475	0,60504	0,02553	0,3914	0,05541	0	0	69,9344
ПрАТ «Гідросила АПМ»	2,24176	17,7241	44,9418	4,2766	2,25084	0,17594	1,49081	0,34402	4,14282	310,828	7527,32
ПАТ «Кіровоградський завод дозуючих автоматів»	1,19018	12,1879	26,8554	2,29548	1,41226	0,15994	0,49183	0,1337	-0,616	-27,619	70,5359
ПАТ «Гідросила»	1,47244	12,8436	30,445	2,49049	1,27066	0,34257	0,6272	0,0299	0,2582	13,1235	215,356
ПрАТ «Науково-виробниче об'єднання ЕТАЛ»	0,65469	7,62327	16,0065	1,28266	0,80166	0,22714	0,38266	0,05422	0,45091	12,0492	111,962
ПрАТ «Світловодський завод «Луч»	0,78465	6,74561	16,7943	1,2785	0,9813	0,24572	0,55682	0,11842	0,13641	3,82456	76,5
ПрАТ «Кіровоградська механічна майстерня»	0,0686	0,875	1,53386	0,15364	0,04353	0,0173	0,04804	0,02734	0,6529	1,67188	2,0875
ПАТ «Завод «Пуансон»	0,77584	8,35185	15,6002	1,58867	0,49483	0,14142	0,48858	0,08667	-0,5155	-13,426	38,6111
ПАТ «Науково-виробниче підприємство «Радій»	1,31569	13,401	33,5934	2,8602	1,2899	0,19853	0,8132	0,0588	-0,25	-14,023	86,8533

Продовження додатку Д

Продовження таблиці Д.1

Підприємство	Вартість професійного навчання	Відраховання на соціальні заходи	Пряма оплата	Оплата за невідпрацьований час	Премії та подарунки	Харчування, напої та інші виплати натурою	Витрати на соціальні послуги	Інші витрати на роботу сили	Операційна рентабельність витрат на утримання і розвиток персоналу	Рентабельність персоналу	Продуктивність праці
ПАТ «Бобринецька сільгосптехніка»	0,97761	9,02083	22,0645	2,04805	1,1419	0,2409	0,73192	0,10781	0,14649	5,39583	134,083
ПАТ Кіровоградська «Сільгосптехніка»	0,54259	4,71818	12,2291	1,18003	0,74926	0,13352	0,40566	0,18	0	0	41
ПАТ «Гайворонський тепловозремонтний комбінат»	1,0659	10,6277	24,0144	2,36536	1,33904	0,21649	0,53722	0,05255	0,08677	3,47872	133,192
ПАТ «Кіровоградський завод гідравлічних машин «Цукрогідромаш»	0,89042	9,74815	21,8951	1,86419	1,14776	0,19866	0,60592	0,04574	0,14631	5,34815	122,511

Додаток Е

Підприємства машинобудівної галузі Кіровоградської області

Таблиця Е.1

**Підприємство машинобудівної галузі
Кіровоградської області**

Підприємство	Юридична адреса	Електронна адреса або e-mail
ПАТ «Червона зірка»	25006, м. Кіровоград, вул. Медведєва, 1	www.chervonazirka.com
ПАТ «Віра-Сервіс»	28000, Кіровоградська обл., м. Олександрія, вул. Паризької Комуни, 1	www.zavod-ptd.com.ua
ПрАТ «Гідросила АПМ»	25006, м. Кіровоград, вул. Братиславська, 5б	http://www.hydrosila.com/zaogidrosila-apm.html
ПАТ «Кіровоградський завод дозуючих автоматів»	25006, м. Кіровоград, пров. Експериментальний, 2	www.dozator.com.ua
ПАТ «Гідросила»	25006, м. Кіровоград, вул. Братиславська, 5	http://www.hydrosila.com
ПрАТ «НВО «ЕТАЛ»	28000, Кіровоградська обл., м. Олександрія, вул. Заводська, 1	www.etal.ua
ПрАТ «Світловодський завод «Луч»	27500, Кіровоградська обл., м. Світловодськ, вул. Обсерваторна, 5	www.luch.com.ua
ПрАТ «Кіровоградська механічна майстерня»	25006, м. Кіровоград, вул. Кірова, 83	http://kirovmehanmajst.emitents.net.ua/ua/main
ПАТ «Кіровоградський проектно-конструкторсько-технологічний інститут «Маштехкомплекс»	25015, м. Кіровоград, вул. Полтавська, 71	kpkti_mash@emitent.net.ua
ПАТ «Завод «Пуансон»	27400, Кіровоградська обл., м. Знаменка, вул. Дмитрівська, 86	http://puanson.uaprom.net/
ПАТ «НВП «Радій»	25009, м. Кіровоград, вул. Героїв Сталінграду, 29	www.radiy.kr.ua

*Продовження додатку Е**Продовження таблиці Е.1*

Підприємство	Юридична адреса	Електронна адреса або e-mail
ПАТ «Бобринецька сітьгосптехніка»	27200, Кіровоградська обл., Бобринецький р-н, м. Бобринець, вул. Промислова, 6	03748779@at24.com.ua
ПАТ «Кіровоградська «Сітьгосптехніка»	25014, м. Кіровоград, вул. Аерофлотська, 17	-
ПАТ «Гайворонський тепловозремонтний завод»	26300, Кіровоградська обл., Гайворонський р-н, м. Гайворон, вул. Воровського, 9	gtrz@romb.net
ПАТ «Кіровоградський завод гідравлічних машин «Цукрогідромаш»	25006 м. Кіровоград, вул. Червоногвардійська, 94	-

Додаток Ж

Вихідні дані та розрахунок показників рентабельності витрат на утримання персоналу, рентабельності витрат на розвиток персоналу та рентабельність персоналу на підприємствах машинобудівної галузі Кіровоградщини у 2009–2012 рр.*

Таблиця Ж.1

Вихідні дані та розрахунок показників рентабельності в 2009 р.

Підприємство	Середньо-облікова чисельність персоналу, осіб	ФОП, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн	Вартість проф. навчання, тис. грн	Руп	Ррп	Рп
ПАТ «Червона зірка»	2229	43654	22433	34	0,51	659,79	10,06
ПАТ «Віра-Сервіс»	523	7068	36226	25,2	5,13	1437,54	69,27
ПрАТ «Гідросила АПМ»	1036	52723	11446	5,61	0,22	2040,29	11,05
ПАТ «Кіровоградський завод дозуючих автоматів»	398	6110	5	41,8	0,00	0,12	0,01
ПАТ «Гідросила»	2354	47250,6	-5979	31,49	-0,13	-189,87	-2,54
ПрАТ «НВО «ЕТАЛ»	1824	22467,3	8397	92,4	0,37	90,88	4,6
ПрАТ «Світловодський завод «Луч»	76	2136	9	5,5	0,004	1,64	0,12
ПрАТ «Кіровоградська механічна майстерня»	56	1410	-89,5	3	-0,06	-29,83	-1,6
ПАТ «Кіровоградський проектно-конструкторсько-технологічний інститут «Маштехкомплекс»	66	720,8	1159	2,1	1,61	551,9	17,56
ПАТ «Завод «Пуансон»	101	960	-360	14,82	-0,38	-24,29	-3,56
ПАТ «НВП «Радій»	1457	42563,8	291198	77,55	6,84	3754,97	199,86
ПАТ «Бобринецька сільгосптехніка»	124	1811	331	11,7	0,18	28,29	2,67
ПАТ «Кіровоградська «Сільгосптехніка»	21	375,8	-81	2,88	-0,22	-28,13	-3,86
ПАТ «Гайворонський тепловозремонтний завод»	246	4948	1707	27,56	0,34	61,94	6,94

* В процесі аналізу використані данні до початку військового конфлікту на сході України.

Найменування підприємства	Середньо-облікова чисельність персоналу, осіб	ФОП, тис. грн.	Чистий прибуток, тис. грн.	Вартість проф. навчання, тис. грн.	Руп	Ррп	Рп
ПАТ «Кіровоградський завод гідравлічних машин «Цукрогідромаш»	114	2004,5	-1527	3,25	-0,76	-469,85	-13,39
Середнє значення	-	-	-	-	0,91	525,69	19,81

Таблиця Ж.2

Вихідні дані та розрахунок показників рентабельності в 2010 р.

Підприємство	Середньо-облікова чисельність персоналу, осіб	ФОП, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн	Вартість проф. навчання, тис. грн	Руп	Ррп	Рп
ПАТ «Червона зірка»	1529	21364,3	987	37,2	0,05	26,53	0,65
ПАТ «Віра-Сервіс»	519	6931,6	19032	29,75	2,75	639,73	36,67
ПрАТ «Гідросила АПМ»	842	27721,1	24502,9	12,71	0,88	1927,8	29,1
ПАТ «Кіровоградський завод дозуючих автоматів»	321	5671	210	59,4	0,04	3,54	0,65
ПАТ «Гідросила»	2031	42391	510	81,31	0,01	6,27	0,25
ПрАТ «НВО «ЕТАЛ»	1624	25259,7	1646	77,4	0,07	21,27	1,01
ПрАТ «Світловодський завод «Луч»	79	2010	12	2	0,01	6,0	0,15
ПрАТ «Кіровоградська механічна майстерня»	56	1203,9	190,2	0,5	0,16	380,4	3,4
ПАТ «Кіровоградський проектно-конструкторсько-технологічний інститут «Маштехкомплекс»	26	413,9	-536	0,9	-1,29	-595,56	-20,62

Продовження додатку Ж
Продовження таблиці Ж.2

Найменування підприємства	Середньо-облікова чисельність персоналу, осіб	ФОП, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн	Вартість проф. навчання, тис. грн	Руп	Ррп	Рп
ПАТ «Завод «Пуансон»	66	637	-704	7,8	-1,11	-90,26	-10,67
ПАТ «НВП «Радій»	1033	37767,5	1365,9	61,1	0,04	22,36	1,32
ПАТ «Бобринецька сільгосптехніка»	109	1652	455	10,8	0,28	42,13	4,17
ПАТ «Кіровоградська «Сільгосптехніка»	19	261,5	-76,8	2,16	-0,29	-35,56	-4,04
ПАТ «Гайворонський тепловозоремонтний завод»	234	3506,5	147	15,6	0,04	9,42	0,63
ПАТ «Кіровоградський завод гідравлічних машин «Цукрогідромаш»	84	1322,5	-1127	4,225	-0,85	-266,75	-13,42
Середнє значення	-	-	-	-	0,0508	139,83	1,95

Таблиця Ж.3

Вихідні дані та розрахунок показників рентабельності в 2011 р.

Найменування підприємства	Середньо-облікова чисельність персоналу, осіб	ФОП, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн	Вартість проф. навчання, тис. грн	Руп	Ррп	Рп
ПАТ «Червона зірка»	1328	33194,1	1451	54,8	0,04	26,48	1,09
ПАТ «Віра-Сервіс»	520	7893	12483	20,3	1,58	614,93	24,01
ПрАТ «Гідросила АПМ»	936	30801,3	21684	19,68	0,70	1101,83	23,17
ПАТ «Кіровоградський завод дозуючих автоматів»	205	6583	39662	18,7	6,02	2120,96	193,47

Продовження додатку Ж

Продовження таблиці Ж.3

Підприємство	Середньо-облікова чисельність персоналу, осіб	ФОП, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн	Вартість проф. навчання, тис. грн	Руп	Ррп	Рп
ПАТ «Гідросила»	1573	49871	6722	38,54	0,13	174,42	4,27
ПрАТ «НВО «ЕТАЛ»	1432	23862	1521	41,4	0,06	36,74	1,06
ПрАТ «Світловодський завод «Луч»	89	2298,1	13	7,5	0,01	1,73	0,15
ПрАТ «Кіровоградська механічна майстерня»	64	1739,9	165	1,5	0,09	110,0	2,58
ПАТ «Кіровоградський проектно-конструкторсько-технологічний інститут «Маштехкомплекс»	21	351,6	-458	0,9	-1,30	-508,89	-21,81
ПАТ «Завод «Пуансон»	62	879,4	-601	6,63	-0,68	-90,65	-9,69
ПАТ «НВП «Радій»	1135	41502,8	1501	66,74	0,04	22,49	1,32
ПАТ «Бобринецька сільгосптехніка»	103	1955	435	9,45	0,22	46,03	4,22
ПАТ «Кіровоградська «Сільгосптехніка»	20	263	-38,5	3,24	-0,15	-11,88	-1,93
ПАТ «Гайворонський тепловозоремонтний завод»	198	4701,5	386	18,2	0,08	21,21	1,95
ПАТ «Кіровоградський завод гідравлічних машин «Цукрогідромаш»	104	1886,6	-1360	2,925	-0,72	-464,96	-13,08
Середнє значення	-	-	-	-	0,41	213,36	14,05

Вихідні дані та розрахунок показників рентабельності в 2012 р.

Підприємство	Середньо-облікова чисельність персоналу, осіб	ФОП, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн	Вартість проф. навчання, тис. грн	Rуп	Rрп	Rп
ПАТ «Червона зірка»	1583	53506,1	76807	34	1,44	2259,03	48,52
ПАТ «Віра-Сервіс»	518	7068,00	902,10	28,7	0,13	31,43	1,74
ПрАТ «Гідросила АПМ»	871	4282,00	22166	29,93	5,18	740,59	25,45
ПАТ «Кіровоградський завод дозуючих автоматів»	181	5276,3	22204	24,2	4,21	917,52	122,67
ПАТ «Гідросила»	1336	44001,8	13544	39,95	0,31	339,02	10,14
ПрАТ «НВО «ЕТАЛ»	1444	24965,5	10795	78,3	0,43	137,87	7,48
ПрАТ «Світловодський завод «Луч»	114	2860,3	8	13,5	0,0028	0,59	0,07
ПрАТ «Кіровоградська механічна майстерня»	64	1775	-169,8	1,75	-0,10	-97,03	-2,65
ПАТ «Кіровоградський проектно-конструкторсько-технологічний інститут «Маштехкомплекс»	11	170,4	-911	0,3	-5,35	-3036,7	-82,82
ПАТ «Завод «Пуансон»	54	928,2	-686	4,68	-0,74	-146,58	-12,70
ПАТ «НВП «Радій»	1247	45457,6	-3559	73,32	-0,08	-48,54	-2,85
ПАТ «Бобринецька сільгосптехніка»	96	2314,8	519	10,35	0,22	50,14	5,41
ПАТ «Кіровоградська «Сільгосптехніка»	22	295	-67	3,96	-0,23	-16,92	-3,05
ПАТ «Гайворонський тепловозоремонтний завод»	188	4959,4	131	9,88	0,03	13,26	0,70

Продовження додатку Ж
Продовження таблиці Ж.4

Найменування підприємства	Середньо-облікова чисельність персоналу, осіб	ФОП, тис. грн.	Чистий прибуток, тис. грн.	Вартість проф. навчання, тис. грн.	Руп	Ррп	Рп
ПАТ «Кіровоградський завод гідравлічних машин «Цукрогідромаш»	135	3207,5	-672	6,175	-0,21	-108,83	-4,98
Середнє значення	–	–	–	–	0,35	68,99	7,54

Додаток 3

Визначення ступеня впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на управління витратами на утримання і розвиток персоналу

Таблиця 3.1

Результати обробки анкет визначення чинників зовнішнього середовища підприємства, що впливають на управління витратами на утримання і розвиток персоналу (за шкалою «Важливість для галузі»)

№	Чинники	Важливість для галузі		
		велика – 3	помірна – 2	слабка – 1
		кількість відповідей експертів		
1.	Економічні:	X	X	X
1.1.	ВВП на душу населення	15	7	3
1.2.	Рівень та темпи інфляції	10	9	6
1.3.	Рівень та динаміка цін	22	3	–
1.4.	Індекс промислової продукції	7	8	10
1.5.	Індекс споживчих цін	12	8	5
1.6.	Рівень інвестицій в економіку, в т. ч. іноземних	19	4	2
1.7.	Купівельна спроможність населення	17	7	1
1.8.	Галузева структура країни	9	9	7
1.9.	Пропорції розподілу доходів в країні	17	8	–
1.10.	Інвестиційна політика	14	7	4
Середній бал		24,16		
2.	Інноваційно-технологічні:	X	X	X
2.1.	Витрати держави на наукові розробки та дослідження	15	5	5
2.2.	Рівень високотехнологічного експорту від загального експорту країни	12	8	5
2.3.	Обсяг виконаних наукових та науково-технічних робіт	18	7	–
2.4.	Джерела фінансування інноваційних розробок	20	5	–
2.5.	Високотехнологічне промислове виробництво	16	6	3
2.6.	Витрати держави на розвиток інформаційних та комунікаційних технологій	20	4	1
2.7.	Фінансові та податкові пільги для НДДКР	19	6	–

Продовження додатку 3

Продовження таблиці 3.1

№	Чинники	Важливість для галузі		
		велика – 3	помірна – 2	слабка – 1
		кількість відповідей експертів		
2.8.	Участь держави у міжнародних програмах науково-технологічної та інноваційної спрямованості	18	7	–
2.9.	Захист інтелектуальної власності	16	5	6
Середній бал		23,52		
3.	Соціальні	X	X	X
3.1.	Економічно активне населення	13	7	5
3.2.	Рівень зайнятості	17	6	2
3.3.	Рівень безробіття	14	4	7
3.4.	Співвідношення попиту та пропозиції на робочу силу	13	12	–
3.5.	Структура населення	15	5	5
3.6.	Соціальна напруженість	20	2	3
3.7.	Співвідношення доходів та витрат населення	16	5	4
3.8.	Існуюча система професійно-технічної та вищої освіти	14	8	3
3.9.	Соціальна мобільність населення	19	6	-
3.10.	Демографічна структура населення	17	8	-
3.11.	Ментальність населення певного регіону	9	9	7
3.12.	Релігійно-культурологічні особливості населення певного регіону	2	7	16
Середній бал		28,68		
4.	Політико-правові	X	X	X
4.1.	Політична стабільність	19	6	-
4.2.	Дієвість правової системи	18	6	1
4.3.	Антимонопольне законодавство	16	6	3
4.4.	Позиція держави по відношенню до іноземного капіталу	17	3	5
4.5.	Розвиток тенденцій до сепаратизму, локальних конфліктів, протистояння культур	12	12	1
4.6.	Стан законодавства у сфері регулювання господарської та правової системи	17	7	1
4.7.	Вплив зовнішньоекономічних дій держави на розвиток ринків збуту в країні та експорт товарів	13	9	1

Продовження додатку 3
Продовження таблиці 3.1

№	Чинники	Важливість для галузі		
		велика – 3	помірна – 2	слабка – 1
		кількість відповідей експертів		
4.8.	Правовий захист інтелектуальних технологій	12	2	11
4.9.	Державна підтримка інноваційних технологій	13	5	7
4.10.	Профспілки та інші групи тиску	2	3	10
Середній бал		23,0		
5.	Глобалізаційні	X	X	X
5.1.	Міжнародне наукове співробітництво	5	5	15
5.2.	Рівень та теми міжнародних інвестицій	19	4	2
5.3.	Співробітництво з міжнародними організаціями	14	7	4
5.4.	Участь у міжнародних співтовариствах	13	12	-
5.5.	Участь у СОТ	12	5	8
5.6.	Доступ до Інтернет-ресурсів	11	11	3
5.7.	Рівень розвиток транспортної інфраструктури, виникнення нових засобів комунікації	3	4	18
5.8.	Розвиненість інтеграційних процесів	14	5	6
Середній бал		17,4		
6.	Інституційні	X	X	X
6.1.	Рівень бюрократизації в державних установах	18	7	-
6.2.	Ступінь розвитку Інтернет-послуг в державних установах	16	9	-
6.3.	Судова система	11	10	4
6.4.	Система науки та освіти	14	7	4
6.5.	Система культурних, релігійних та поведінкових особливостей населення	13	11	1
6.6.	Довіра населення до державних органів влади	8	12	5
6.7.	Ступінь залучення населення до громадських організацій	16	4	5
Середній бал		17,08		

Таблиця 3.2

Результати обробки анкет визначення чинників зовнішнього середовища підприємства, що впливають на управління витратами на утримання і розвиток персоналу (за шкалою «Вплив на підприємство»)

№	Чинники	Вплив на підприємство			
		сильний – 3	помірний – 2	слабкий – 1	відсутність впливу – 0
		кількість відповідей експертів			
1.	Економічні:	X	X	X	X
1.1.	ВВП на душу населення	12	7	3	3
1.2.	Рівень та темпи інфляції	14	3	3	5
1.3.	Рівень та динаміка цін	15	6	3	1
1.4.	Індекс промислової продукції	10	10	5	-
1.5.	Індекс споживчих цін	6	7	3	9
1.6.	Рівень інвестицій в економіку, в т. ч. іноземних	7	7	7	4
1.7.	Купівельна спроможність населення	12	9	3	1
1.8.	Галузева структура країни	14	4	4	3
1.9.	Пропорції розподілу доходів в країні	11	11	1	2
1.10.	Інвестиційна політика	9	8	3	5
Середній бал		26,04			
2.	Інноваційно-технологічні:	X	X	X	X
2.1.	Витрати держави на наукові розробки та дослідження	13	5	3	4
2.2.	Рівень високотехнологічного експорту від загального експорту країни	12	5	4	6
2.3.	Обсяг виконаних наукових та науково-технічних робіт	9	7	8	1
2.4.	Джерела фінансування інноваційних розробок	8	8	8	1
2.5.	Високотехнологічне промислове виробництво	12	12	-	1
2.6.	Витрати держави на розвиток інформаційних та комунікаційних технологій	11	10	3	1
2.7.	Фінансові та податкові пільги для НДДКР	12	4	5	6

№	Чинники	Вплив на підприємство			
		сильний – 3	помірний – 2	слабкий – 1	відсутність впливу – 0
		кількість відповідей експертів			
2.8.	Участь держави у міжнародних програмах науково-технологічної та інноваційної спрямованості	7	7	7	4
2.9.	Захист інтелектуальної власності	3	5	7	10
Середній бал		23,4			
3.	Соціальні	X	X	X	X
3.1.	Економічно активне населення	3	5	5	12
3.2.	Рівень зайнятості	16	4	4	1
3.3.	Рівень безробіття	8	9	3	5
3.4.	Співвідношення попиту та пропозиції на робочу силу	19	6	–	–
3.5.	Структура населення	13	11	–	1
3.6.	Соціальна напруженість	15	5	–	5
3.7.	Співвідношення доходів та витрат населення	13	–	11	1
3.8.	Існуюча система професійно-технічної та вищої освіти	15	6	4	-
3.9.	Соціальна мобільність населення	17	5	3	-
3.10.	Демографічна структура населення	12	8	–	5
3.11.	Ментальність населення певного регіону	10	–	6	9
3.12.	Релігійно-культурологічні особливості населення певного регіону	2	2	5	16
Середній бал		29,4			
4.	Політико-правові	X	X	X	X
4.1.	Політична стабільність	11	3	5	6
4.2.	Дієвість правової системи	7	7	6	5
4.3.	Антимонопольне законодавство	11	9	-	5
4.4.	Позиція держави по відношенню до іноземного капіталу	14	9	2	-
4.5.	Розвиток тенденцій до сепаратизму, локальних конфліктів, протистояння культур	3	5	7	10
4.6.	Стан законодавства у сфері регулювання господарської та правової системи	14	6	3	2

Продовження додатку 3

Продовження таблиці 3.2

№	Чинники	Вплив на підприємство			
		сильний – 3	помірний – 2	слабкий – 1	відсутність впливу – 0
		кількість відповідей експертів			
4.7.	Вплив зовнішньоекономічних дій держави на розвиток ринків збуту в країні та експорт товарів	8	9	5	3
4.8.	Правовий захист інтелектуальних технологій	5	10	6	4
4.9.	Державна підтримка інноваційних технологій	9	8	6	2
4.10.	Профспілки та інші групи тиску	5	7	6	7
Середній бал		24,72			
5.	Глобалізаційні	X	X	X	X
5.1.	Міжнародне наукове співробітництво	6	5	5	9
5.2.	Рівень та теми міжнародних інвестицій	3	13	5	4
5.3.	Співробітництво з міжнародними організаціями	7	12	4	2
5.4.	Участь у міжнародних співтовариствах	9	10	1	5
5.5.	Участь у СОТ	5	7	8	5
5.6.	Доступ до Інтернет-ресурсів	16	7	2	-
5.7.	Рівень розвитку транспортної інфраструктури, виникнення нових засобів комунікації	11	11	2	1
5.8.	Розвиненість інтеграційних процесів	9	9	7	-
Середній бал		20,88			
6.	Інституційні	X	X	X	X
6.1.	Рівень бюрократизації в державних установах	13	3	6	3
6.2.	Ступінь розвитку Інтернет-послуг в державних установах	15	5	2	3
6.3.	Судова система	12	12	1	-
6.4.	Система науки та освіти	11	2	3	9
6.5.	Система культурних, релігійних та поведінкових особливостей населення	1	2	4	18
6.6.	Довіра населення до державних органів влади	1	2	7	15
6.7.	Ступінь залучення населення до громадських організацій	13	6	3	3
Середній бал		14,88			

**Результати обробки анкет визначення чинників внутрішнього
середовища підприємства, що впливають
на управління витратами на утримання і розвиток персоналу**

№	Чинники	Вплив на підприємство			
		сильний – 3	помірний – 2	слабкий – 1	відсутність впливу – 0
		кількість відповідей експертів			
1.	Техніко-технологічні:	X	X	X	X
1.1.	Рівень забезпеченості підприємства основними засобами	14	6	4	1
1.2.	Фондовіддача основних виробничих фондів (ОВФ)	12	13	–	–
1.3.	Фондомісткість ОВФ	14	11	–	–
1.4.	Фондоозброєність праці персоналу	15	6	3	1
1.5.	Фондоозброєність активною частиною ОВФ	14	7	3	1
1.6.	Рівень зносу ОВФ	16	4	4	1
1.7.	Співвідношення оновлення і вибуття ОВФ	18	5	–	2
1.8.	Ступінь впровадження раціоналізаторських пропозицій у виробництво	14	2	4	5
1.9.	Рівень технологічності виробництва	7	5	13	–
1.10.	Рівень автоматизації виробництва	17	5	2	–
1.11.	Систематичність обслуговування парку обладнання	9	7	7	2
1.12.	Ремонт і перевірка технічного складу обладнання	8	9	3	5
1.13.	Відповідність кваліфікації персоналу складності технології	18	7	-	–
1.14.	Наявність автономних і мережних засобів захисту інформації в ІС підприємства	15	4	1	5
1.15.	Використання лінійних програмних продуктів у процесі виробництва	16	3	2	4
Середній бал		36,72			
2.	Інноваційно-інвестиційні:	X	X	X	X
2.1.	Наявність автономних і мережних засобів захисту інформації в ІС підприємства	13	3	4	5
2.2.	Ступінь використання нематеріальних активів	11	10	2	2

Продовження додатку 3

Продовження таблиці 3.3

№	Чинники	Вплив на підприємство			
		сильний – 3	помірний – 2	слабкий – 1	відсутність впливу – 0
		кількість відповідей експертів			
2.3.	Використання лінійних програмних продуктів	1	14	3	7
2.4.	Ступінь впровадження раціоналізаторських пропозицій у виробництво	17	4	–	4
Середній бал		9,84			
3.	Маркетинг та збут:	X	X	X	X
3.1.	Стратегія продукту	15	2	4	4
3.2.	Стратегія ціноутворення	11	12	–	2
3.3.	Диверсифікація продукції	7	12	1	5
3.4.	Реінжиніринг бізнес	12	4	7	2
3.5.	Частка ринку	5	9	7	4
3.6.	Портфель замовлень	17	3	1	4
3.7.	Відданість клієнтів бренду	2	4	9	10
3.8.	Імідж підприємства на ринку	4	7	5	9
3.9.	Частка нової продукції у загальному обсязі продукції	6	3	5	11
Середній бал		20,88			
4.	Фінансово-економічні:	X	X	X	X
4.1.	Автономність діяльності підприємства (незалежність від зовнішніх джерел фінансування)	16	4	2	3
4.2.	Маневреність капіталу	7	5	2	11
4.3.	Ліквідність підприємства	17	4	4	–
4.4.	Показники ділової активності підприємства	9	9	6	1
4.5.	Потреба в кредитуванні	14	2	6	3
4.6.	Обсяг реалізованої продукції	22	3	–	–
4.7.	Обсяг товарної продукції	20	5	–	–
	Собівартість товарної продукції	15	8	–	2
4.8.	Собівартість реалізованої продукції	16	3	6	–
4.9.	Витрати на оплату праці персоналу	19	5	1	–
4.10.	Чистий прибуток	25	–	–	–

Продовження додатку 3
Продовження таблиці 3.3

№	Чинники	Вплив на підприємство			
		сильний – 3	помірний – 2	слабкий – 1	відсутність впливу – 0
		кількість відповідей експертів			
4.11.	Рентабельність підприємства	20	4	-	1
4.12.	Витрати на 1 грн. товарної продукції	17	7	1	-
4.13.	Продуктивність персоналу	18	5	1	1
4.14.	Трудомісткість продукції	22	3	-	-
4.15.	Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати	23	2	-	-
4.16.	Темп зростання середньої заробітної плати	24	1	-	-
Середній бал		36,48			
5.	Людські:	X	X	X	X
5.1.	Структура персоналу за професійно-кваліфікаційними групами	20	5	-	-
5.2.	Структура персоналу за статевовіковою ознакою	17	3	2	3
5.3.	Структура персоналу за категоріями	5	4	6	10
5.4.	Система оплати праці персоналу	21	2	2	-
5.5.	Система стимулювання персоналу	19	-	6	-
5.6.	Система професійного навчання персоналу	23	2	-	-
5.7.	Особливості добору працівників	13	10	2	-
5.8.	Особливості вивільнення персоналу	22	-	2	1
5.9.	Особливості оцінювання працівників	21	4	-	-
5.10.	Психометричні характеристики працівників	11	2	2	10
5.11.	Використовувані методи менеджменту персоналу	20	5	-	-
5.12.	Компетентність персоналу	21	-	4	-
5.13.	Плинність персоналу	22	3	-	-
Середній бал		36,12			
6.	Соціально-психологічні:	X	X	X	X
6.1.	Соціально-психологічний клімат в колективі	25	-	-	-
6.2.	Психометричні характеристики працівників	11	2	2	10
6.3.	Особливості організаційної культури підприємства	12	12	1	-
6.4.	Соціальна структура персоналу	16	7	-	2
6.5.	Надання соціальних пільг персоналу	16	3	5	1

№	Чинники	Вплив на підприємство			
		сильний – 3	помірний – 2	слабкий – 1	відсутність впливу – 0
		кількість відповідей експертів			
6.6.	Наявність об'єктів соцкультпобуту	12	4	5	4
6.7.	Надійність роботи персоналу	15	5	5	–
6.8.	Рівень довіри підприємству	14	7	3	1
6.9.	Рівень лояльності підприємству	11	12	2	–
Середній бал		24,84			
7.	Організаційні:	X	X	X	X
7.1.	Існуючий вид організаційної структури підприємства	14	3	5	3
7.2.	Рівень керованості персоналу	14	11	–	–
7.3.	Кількість рівнів управління	-	11	11	3
7.4.	Домінуючий стиль керівництва	10	6	7	2
7.5.	Частота виробничого травматизму	12	5	5	3
7.6.	Рівень трудової дисципліни	16	4	5	–
Середній бал		16,68			

Таблиця 3.4

**Визначення вірогідності посилення впливу чинників
на управління витратами на утримання і розвиток персоналу**

№	Чинники	Вірогідність посилення впливу чинників на управління витратами		
		висока	середня	низька
		кількість відповідей експертів		
1.	Економічні	5	17	3
2.	Інноваційно-технологічні	20	5	0
3.	Соціальні	21	4	0
4.	Політико-правові	10	13	2
5.	Глобалізаційні	5	5	15
6.	Інституційні	5	8	12
7.	Техніко-технологічні	5	18	2
8.	Інноваційно-інвестиційні	21	3	1
9.	Маркетинг та збут	10	15	0
10.	Фінансово-економічні	2	23	0
11.	Людські	1	24	0
12.	Соціально-психологічний	17	3	5
13.	Організаційні	5	8	12

Наукове видання

Нісфоян Сергій Сергійович

**УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА УТРИМАННЯ
І РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ**

Монографія

Редагування автора
Технічний редактор Лисенко В.Ф.
Відповідальний за випуск Семикіна М.В.
Комп'ютерна верстка Нісфоян С.С.
Обкладинка Нісфоян О.О.

Формат 60x84 1/16. Ум. друк. арк 15,58.
Облік. видав арк. 10,11. Тираж 100. Зам. 855.

Видавець і виготовлювач СПД ФО Лисенко В. Ф.
25029, м. Кропивницький, вул. Пацаєва, 14, корп. 1, кв. 101
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3904 від 22.10.2010
тел.: (0522) 322-326