

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**КРИВОРУЧКО АЛЬОНА СЕРГІЇВНА**

УДК [658.15:657.471.12]:005.336.1(043.3)

**УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПЕРСОНАЛ ЯК ОСНОВА  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Харків – 2012

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Харківському національному економічному університеті, Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України.

**Науковий керівник –** доктор економічних наук, професор  
**Гавкалова Наталія Леонідівна,**  
Харківський національний економічний  
університет, завідувач кафедри публічного  
адміністрування та регіональної економіки

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор  
**Костишина Тетяна Адамівна,**  
ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет  
економіки і торгівлі», завідувач кафедри  
управління персоналом і економіки праці

доктор економічних наук, доцент  
**Захарова Оксана Володимирівна,**  
ДВНЗ «Донецький національний технічний  
університет», професор кафедри управління  
персоналом і економіки праці

Захист відбудеться «24» травня 2012 р. о 13<sup>00</sup> годині на засіданні спеціалізованої вченої ради, шифр Д 64.055.01, у Харківському національному економічному університеті за адресою: 61166, м. Харків, пров. Інженерний, 1а.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Харківського національного економічного університету за адресою: 61166, м. Харків, пров. Інженерний, 1а.

Автореферат розісланий «24» квітня 2012 р.

Учений секретар  
спеціалізованої вченої ради

І.М. Чмутова

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Важливою умовою забезпечення соціально-економічного розвитку країни є підвищення ефективності функціонування машинобудівних підприємств. Досвід ведення господарювання у розвинутих країнах свідчить про стабільну прибутковість підприємств за рахунок підвищення ефективності менеджменту, що забезпечується високим рівнем витрат на персонал, частка яких становить 70–80%. За таких умов найважливішим і невичерпним ресурсом підприємства стає персонал. Враховуючи тенденції останніх років щодо збільшення частки витрат на персонал у загальних витратах, управління витратами на персонал перетворюється в один із стратегічних аспектів ефективного функціонування підприємства.

У той же час на вітчизняних підприємствах існують недовикористані резерви підвищення ефективності управління витратами на персонал, що пов'язано з недосконалою їх структурою та недостатнім усвідомленням важливості управління ними. Про це свідчить збільшення кількості працівників промисловості, які перебували у відпустках з ініціативи адміністрації (з 101 тис. осіб у 2008 р. до 674 тис. осіб у 2010 р.), що призводить до збільшення плинності кадрів, яка на машинобудівних підприємствах Харківського регіону становить близько 15%, втрати кваліфікованих кадрів та послаблення мотиваційного впливу керівництва на поведінку персоналу. Таким чином, одним із найбільш актуальних напрямів забезпечення ефективності діяльності підприємства є вдосконалювання управління витратами на персонал.

Теоретичним та методичним аспектам управління витратами на персонал в зарубіжних країнах присвячено наукові дослідження М. Армстронга, Р. Дафта, Г. Десслера, Дж. Коула, Дж. Лафта, Т. Шульца, Я. Фитц-енца та ін. Серед російських дослідників можна виділити роботи Т. Базарова, В. Весніна, О. Єгоршина, А. Кібанова, А. Козлова, Ю. Павлючука, М. Шишханова тощо. Вагомий внесок у розвиток теоретичних основ управління витратами на персонал зробили такі вітчизняні вчені-науковці, як Л. Балабанова, Н. Верхоглядова, Н. Гавкалова, О. Захарова, А. Колот, Т. Костишина, Г. Назарова та ін. Проте, незважаючи на значну кількість досліджень, питання управління витратами на персонал на машинобудівних підприємствах України потребують подальшого розвитку. Зокрема, наукове обґрунтування теоретичних і методичних положень управління витратами на персонал як основи забезпечення ефективності діяльності підприємства набуває пріоритетного значення в контексті пошуку резервів оптимізації витрат на персонал. Все це зумовило вибір теми дисертації, визначило її мету і зміст задач.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Харківського національного економічного університету. Основні результати дослідження використано при виконанні теми «Формування механізму

мотивації персоналу» (номер державної реєстрації 0110U006975), де автором здійснено оцінку існуючої системи мотивації праці на підприємстві з метою виявлення латентних факторів раціонального використання витрат на персонал.

**Мета і задачі дослідження.** Метою дисертаційної роботи є подальший розвиток теоретичних і методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління витратами на персонал підприємства у контексті забезпечення ефективності його діяльності.

Для досягнення зазначеної мети в дисертації поставлено та вирішено такі задачі:

узагальнити класифікаційні ознаки витрат на персонал, виокремити ті витрати, які формуються у процесі функціонування підсистем управління персоналом;

уточнити сутність і зміст поняття «управління витратами на персонал»;

виявити тенденції формування витрат на персонал, удосконалити методичний підхід до оцінки системи управління витратами на персонал на машинобудівних підприємствах Харківського регіону;

встановити зв'язок і взаємозалежність між видами витрат на персонал та рівнем ефективності діяльності підприємства;

розробити організаційно-методичне забезпечення управління витратами на персонал;

обґрунтувати процедуру оптимізації витрат на персонал на основі їхнього перерозподілу.

*Об'єкт дослідження* – процес управління витратами на персонал промислового підприємства.

*Предмет дослідження* – теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління витратами на персонал як основи забезпечення ефективності функціонування машинобудівних підприємств.

*Методи дослідження.* Для досягнення поставленої мети і вирішення поставлених задач у дослідженні використано такі методи: *системного та структурно-логічного аналізу* – для побудови логіки дослідження та систематизації наукових уявлень про управління витратами на персонал; *аналізу та синтезу* – для уточнення поняття «управління витратами на персонал»; *статистичного аналізу* – для виявлення тенденцій формування витрат на персонал на макро-, мезо- та мікрорівні; *таксономічного аналізу* – для оцінки системи управління витратами на персонал на основі визначення інтегрального показника для кожної підсистеми управління персоналом; *кластерного аналізу* – для класифікації підприємств за рівнем ефективності їхньої діяльності, фінансової стійкості та результативності використання персоналу; *багатовимірною факторною аналізу* – для визначення факторів ефективності діяльності підприємства; *кореляційно-регресійного аналізу* – для виявлення взаємозалежності між витратами на персонал та ефективністю діяльності підприємства; *моделювання бізнес-процесів з використанням AllFusion Process Modeler (BPwin)* – для розробки процесної моделі управління витратами на персонал; *кваліметричного аналізу* – для оцінки якості управління

витратами на персонал у межах процесної моделі; *експертних оцінок* – для визначення вагомості факторів та критеріїв, які відображають функціональні процеси в межах моделі управління витратами на персонал; *лінійного програмування* – для отримання оптимальних співвідношень перерозподілу коштів на персонал.

*Інформаційною базою* дослідження є праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених з питань управління витратами на персонал та ефективності діяльності підприємства, чинні законодавчі та нормативно-правові акти Верховної Ради і Кабінету Міністрів України з питань регулювання оплати праці та соціальної політики, офіційні матеріали Державної служби статистики України, статистична звітність машинобудівних підприємств Харківського регіону, інформаційно-аналітичні матеріали, ресурси мережі Інтернет.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у такому:

*удосконалено:*

методичний підхід до оцінки системи управління витратами на персонал, особливістю якого є визначення інтегральних таксономічних показників оцінки кожної підсистеми управління персоналом (оплата праці та соціальні заходи, планування і маркетинг персоналу, відбір та найм персоналу, оцінка й облік персоналу, розвиток персоналу, стимулювання персоналу, соціальне партнерство й організація умов праці) та обґрунтування показників-стимуляторів і показників-дестимуляторів на основі групування досліджених підприємств за допомогою кластерного аналізу, що дозволить виявляти найменш розвинені підсистеми управління персоналом, які потребують додаткового фінансування;

аналітичне забезпечення управління витратами на персонал, яке відрізняється від існуючих використанням множинного кореляційно-регресійного аналізу для встановлення зв'язку і взаємозалежності між статтями витрат на персонал та інтегральним коефіцієнтом ефективності діяльності машинобудівного підприємства, який розраховано на основі адитивної згортки отриманих у результаті факторного аналізу показників та їх навантажень, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо збільшення або зменшення певних видів витрат на персонал з метою підвищення ефективності діяльності машинобудівних підприємств;

організаційно-методичне забезпечення управління витратами на персонал, що, на відміну від існуючих, базується на розробці процесної моделі за допомогою функціонального моделювання IDEF0 та використанні кваліметричного підходу, який дозволяє визначити якість функціональних процесів (планування витрат на персонал, організація управління витратами на персонал, мотивація персоналу щодо раціонального використання коштів, контроль та облік витрат на персонал, регулювання витрат на персонал) з метою виявлення резервів оптимізації витрат на персонал;

процедуру оптимізації витрат на персонал із застосуванням лінійного програмування, яка відрізняється від існуючих змістом і послідовністю таких етапів: підготовчий – розрахунок інтегральних показників підсистем

управління персоналом, виявлення впливу витрат на персонал на ефективність діяльності підприємства в цілому, побудова процесної моделі управління витратами на персонал та її оцінка; основний – визначення резервів оптимізації витрат на персонал і формування бази оптимізації; заключний – перерозподіл коштів на персонал та ухвалення управлінських рішень;

*дістало подальшого розвитку:*

науково-теоретичне тлумачення сутності поняття «управління витратами на персонал», яке уточнено завдяки використанню системно-процесного підходу та, на відміну від існуючих, дозволяє розглядати управління витратами на персонал як систему взаємопов'язаних елементів (підсистем управління персоналом) і реалізацію управлінських процесів на підприємстві;

класифікація витрат на персонал, відмінністю якої від існуючих є виокремлення групи витрат на персонал, що формуються у процесі функціонування підсистем управління персоналом: витрати на оплату праці та соціальні заходи, на планування і маркетинг персоналу, на відбір та найм персоналу, на оцінку й облік персоналу, на розвиток персоналу, на стимулювання персоналу, на соціальне партнерство та організацію умов праці, використання якої дозволить більш детально аналізувати витрати на персонал за їх видами.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що обґрунтовані у роботі теоретичні та методичні положення доведено до рівня практичних рекомендацій щодо управління витратами на персонал у контексті забезпечення ефективності діяльності машинобудівних підприємств. Запропоноване організаційно-методичне забезпечення управління витратами на персонал завдяки використанню системно-процесного та кваліметричного підходів дозволяє не тільки оцінювати якість функціональних процесів у межах кожного з ідентифікованих процесів управління персоналом на промислових підприємствах, але й у моніторинговому режимі відстежувати рівень реалізації запропонованих заходів для підвищення ефективності управління витратами на персонал.

Результати дисертаційної роботи були використані у практичній діяльності машинобудівних підприємств м. Харкова, зокрема: ПАТ «Завод «Південкабель», де розроблено пропозиції щодо оптимізації витрат на персонал на основі кваліметричної оцінки якості управління витратами на персонал (довідка про впровадження № 7/43 від 20.09.2011 р.); ВАТ «Турбоатом», де впроваджено комплекс заходів для підвищення якості управління витратами на персонал на базі процесної моделі управління (довідка про впровадження № 09-2010 від 06.10.2011 р.). У навчальному процесі Харківського національного економічного університету результати дослідження використовуються при викладанні навчальної дисципліни «Основи менеджменту персоналу» (довідка про використання результатів № 11/86-11-185 від 07.10.2011 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійною науковою працею, результати якої одержані безпосередньо автором і знайшли відображення в наукових публікаціях. З наукових праць, опублікованих у

співавторстві, в дисертації використано лише особисті ідеї та розробки. Внесок здобувача у роботи, виконані у співавторстві, наведено у списку основних опублікованих праць за темою дисертації.

**Апробація результатів дисертації.** Основні теоретичні положення і практичні результати дисертаційної роботи оприлюднено на: Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих вчених, аспірантів та студентів «Резерви економічного зростання та інноваційного розвитку підприємств України» (Кіровоград, 2009); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Перспективи соціальних та пенсійних реформ в Україні» (Харків, 2010); Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (Харків, 2010); Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю молодих вчених та студентів «Розвиток економіки України в умовах глобалізації» (Харків, 2011); Міжвузівській науково-практичній конференції «Регіональна політика в Україні: напрями її реалізації та правові аспекти» (Харків, 2011); Міжнародній науково-практичній конференції «Соціально-економічний розвиток України та її регіонів: проблеми науки та практики» (Харків, 2011); I Всеукраїнській науково-практичній конференції «Перспективи і проблеми забезпечення розвитку відкритих конкурентоспроможних економічних систем в умовах глобалізації» (Кривий Ріг, 2011).

**Публікації.** Основні положення і результати дисертаційної роботи опубліковано у 15 наукових працях, серед них 6 статей у наукових фахових виданнях і 9 тез доповідей та матеріалів конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 3,99 ум.-друк. арк., з них особисто автору належить 3,49 ум.-друк. арк.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота викладена на 283 сторінках машинописного тексту, містить 32 таблиці, з них 10 – на 14 повних сторінках, 51 рисунок, з них 3 – на 3 повних сторінках, список використаних джерел складається з 286 найменувань – на 28 сторінках, 20 додатків – на 71 сторінці. Обсяг основного тексту дисертації становить 167 сторінок.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертаційної роботи, сформульовано її мету, задачі, об'єкт і предмет дослідження, визначено методи дослідження, розкрито положення наукової новизни, наведено дані щодо апробації одержаних результатів.

У **першому розділі** – «**Науково-теоретичні засади управління витратами на персонал у контексті забезпечення ефективності діяльності підприємства**» – класифіковано витрати на персонал, які виникають у процесі формування підсистем управління ним; розкрито сутність і зміст поняття «управління витратами на персонал» на основі узагальнення основних властивостей категорій «управління витратами» та «витрати на персонал».

Аналіз понятійно-категоріального апарату формування витрат на персонал підтвердив неоднозначність трактування даної дефініції та дозволив виділити підходи до її визначення: 1) сукупність витрат на персонал, пов'язаних із функціями управління ним; 2) інвестиції у персонал; 3) частина знову створеної в процесі суспільного відтворення вартості. Дослідження ключових характеристик витрат на персонал дозволяє стверджувати, що вони неоднакові як за своїм складом, так і за значенням в управлінні персоналом. Тому для уточнення сутності та змісту витрат на персонал було розглянуто їх класифікаційні ознаки.

Узагальнення існуючих наукових напрацювань показало, що витрати на персонал розподіляються за такими ознаками: фази процесу відтворення робочої сили; ступінь активності (можливість у майбутньому приносити дохід); рівень підходу; цільове призначення; джерела фінансування; характер витрат; час відшкодування; обов'язковість витрат; відношення до доцільності скорочення витрат та місце виникнення витрат. З метою уникнення змістовного дублювання видів витрат на персонал було згруповано такі класифікаційні ознаки витрат, як «цільове призначення», «ступінь активності», «фази процесу відтворення робочої сили» та «місце виникнення витрат» і підпорядковано їх ознаці «підсистеми управління персоналом підприємства».

У роботі вдосконалено класифікацію витрат на персонал, особливістю якої є виокремлення групи витрат на персонал, що формуються у процесі функціонування цих підсистем, а саме: витрати на оплату праці та соціальні заходи, планування і маркетинг персоналу, відбір та найм персоналу, витрати на оцінку та облік персоналу, розвиток персоналу, стимулювання персоналу, соціальне партнерство та організацію умов праці (рис. 1). Виділення у запропонованій класифікації витрат за підсистемами управління персоналом базується на групуванні вже існуючих та виокремленні нових підсистем, які розподілено на функціональні підсистеми управління персоналом та підсистеми забезпечення ефективності управління персоналом.

У процесі морфологічного аналізу поняття «управління витратами» виявлена неоднозначність трактування цієї категорії різними авторами. Дослідження цих особливостей зумовило необхідність використання системно-процесного підходу до управління витратами, оскільки він дає можливість побудувати логіку оптимальних бізнес-зв'язків, не втративши при цьому структурної цілісності внутрішньої функціональної побудови системи.

У дисертації в результаті узагальнення властивостей категорій «управління витратами» і «витрати на персонал» уточнено визначення управління витратами на персонал як сукупності послідовних та безперервних управлінських дій, безпосередньо пов'язаних з витратами, що виникають у процесі функціонування підсистем управління персоналом, метою яких є забезпечення ефективності діяльності підприємства. Уточнення поняття «управління витратами на персонал» дає можливість врахувати підсистеми, в яких формуються ці витрати, при побудові моделі управління витратами на персонал на промислових підприємствах.



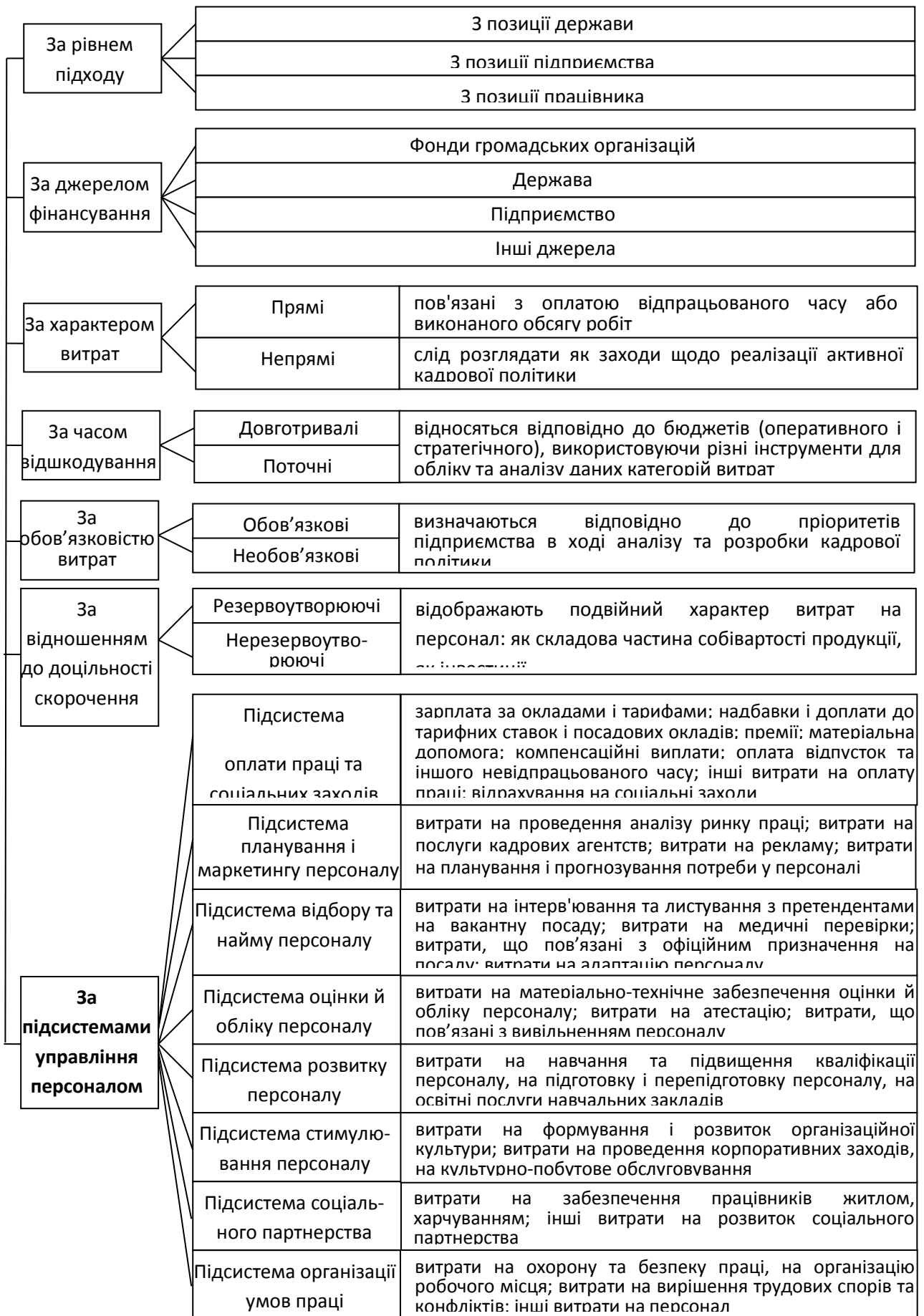


Рис. 1. Класифікація витрат на персонал

У другому розділі – «Дослідження стану управління витратами на персонал на машинобудівних підприємствах» – виявлено тенденції формування витрат на персонал; запропоновано методичний підхід до оцінки системи управління витратами на персонал машинобудівного підприємства на основі побудови таксономічного інтегрального показника за кожною підсистемою управління; виявлено взаємозалежність між витратами на персонал і рівнем ефективності діяльності підприємства за допомогою кореляційно-регресійної моделі.

Аналіз тенденцій формування витрат на персонал виявив відсутність ефективного управління витратами на персонал на вітчизняних машинобудівних підприємствах, що обумовлено негативними змінами на ринку праці, проблемами в законодавчій базі, нестабільним фінансовим станом підприємств та їх нераціональною кадровою політикою. У зв'язку з цим одним із найважливіших завдань управління витратами на персонал є його оцінка, яка охоплює деталізований аналіз витрат на персонал за підсистемами управління.

Інтегральна оцінка системи управління витратами на персонал, яка була проведена на 12 машинобудівних підприємствах Харківського регіону за 2008–2010 рр., включає такі етапи: формування інформаційного простору щодо обґрунтування показників аналізу витрат на персонал за підсистемами управління персоналом; групування досліджених підприємств з використанням методів кластерного аналізу; визначення інтегрального показника кожної підсистеми методом таксономії. При розрахунку таксономічного показника ускладнюється вибір стимуляторів і дестимуляторів для кожного конкретного об'єкта дослідження через різноманітність підприємств як за масштабом, так і за фінансово-економічним становищем. З метою обґрунтування стимуляторів і дестимуляторів на кожному підприємстві запропоноване використання кластерного аналізу, який дозволив згрупувати досліджувані підприємства за показниками, що характеризують ефективність діяльності підприємства, його фінансову стійкість та результативність використання персоналу. Результати інтегральної оцінки системи управління витратами на персонал за підсистемами управління на машинобудівних підприємствах Харківського регіону за 2008 – 2010 рр. наведені в табл. 1.

На основі проведеної оцінки управління витратами на персонал за підсистемами управління персоналом на досліджених підприємствах було визначено: позитивні тенденції щодо функціонування підсистеми оплати праці та соціальних заходів протягом 2008–2010 рр. – у ВАТ «Завод ім. Фрунзе» та ВАТ «Турбоатом», що вказує на раціональне використання коштів на оплату праці; найвищі значення інтегрального показника підсистеми планування та маркетингу персоналу – у ВАТ ХМЗ «Світло шахтаря» (у 2008 р.), у ВАТ «Турбоатом» (у 2009 р.) та на ДП ХМЗ «ФЕД» (у 2010 р.), що пояснюється обґрунтованим визначенням необхідної кількості працівників на підприємствах та структури персоналу; найбільший рівень підсистеми оцінки та обліку персоналу – у ВАТ «Електромашина» (у 2008 р.), ВАТ «Завод ім. Фрунзе» (у 2009 р.) та ДП ХМЗ «ФЕД» (у 2010 р.) серед усіх досліджених підприємств,

**Інтегральні показники оцінки системи управління витратами  
на персонал за підсистемами управління на машинобудівних підприємствах  
у 2008–2010 рр.**

Підприємство*	Рік	Підсистема							
		оплати праці та соціальних заходів	планування і маркетингу персоналу	підбору та найму персоналу	оцінки й обліку персоналу	розвитку персоналу	стимулювання персоналу	соціального партнерства	організації умов праці
ВАТ «Автрамат»	2008	0,002	0,401	0,197	0,222	0,244	0,335	0,188	0,217
	2009	0,087	0,639	0,362	0,088	0,202	0,181	0,171	0,207
	2010	0,248	0,116	0,094	0,372	0,142	0,215	0,301	0,271
ВАТ «Електро-машина»	2008	0,127	0,364	0,248	0,485	0,257	0,246	0,269	0,195
	2009	0,149	0,582	0,008	0,350	0,139	0,209	0,319	0,170
	2010	0,391	0,349	0,155	0,437	0,147	0,141	0,093	0,211
ВАТ «Завод ім. Фрунзе»	2008	0,952	0,535	0,321	0,345	0,206	0,138	0,250	0,183
	2009	0,144	0,204	0,366	0,620	0,346	0,323	0,216	0,160
	2010	0,866	0,490	0,230	0,432	0,325	0,255	0,157	0,218
ДНВП «Об'єднання Комунар»	2008	0,219	0,381	0,268	0,481	0,339	0,322	0,376	0,367
	2009	0,320	0,652	0,585	0,334	0,312	0,287	0,418	0,375
	2010	0,211	0,105	0,420	0,333	0,269	0,212	0,072	0,457
ВАТ ХМЗ «Світло шахтаря»	2008	0,547	0,900	0,271	0,118	0,074	0,331	0,419	0,271
	2009	0,255	0,444	0,434	0,351	0,103	0,360	0,335	0,298
	2010	0,693	0,413	0,167	0,477	0,003	0,412	0,212	0,286
ВАТ «Турбоатом»	2008	0,768	0,116	0,378	0,291	0,167	0,408	0,297	0,236
	2009	0,392	0,773	0,451	0,571	0,231	0,124	0,222	0,206
	2010	0,863	0,056	0,210	0,679	0,199	0,285	0,201	0,219
ВАТ «Укрелектро-маш»	2008	0,189	0,053	0,026	0,325	0,256	0,411	0,225	0,213
	2009	0,495	0,207	0,276	0,298	0,272	0,306	0,286	0,386
	2010	0,299	0,304	0,210	0,180	0,305	0,150	0,118	0,206
ДП ХМЗ «ФЕД»	2008	0,319	0,703	0,195	0,256	0,200	0,315	0,717	0,532
	2009	0,391	0,485	0,374	0,322	0,390	0,221	0,514	0,418
	2010	0,214	0,516	0,334	0,822	0,351	0,169	0,396	0,492
ВАТ «Харківський підшипниковий завод»	2008	0,200	0,118	0,331	0,167	0,325	0,416	0,404	0,150
	2009	0,367	0,067	0,097	0,082	0,103	0,528	0,418	0,285
	2010	0,304	0,161	0,267	0,146	0,326	0,015	0,129	0,360
ДП «Харківське конструкторське бюро з двигунобудування»	2008	0,176	0,299	0,336	0,179	0,020	0,460	0,031	0,063
	2009	0,366	0,518	0,207	0,425	0,085	0,278	0,026	0,011
	2010	0,432	0,166	0,060	0,148	0,062	0,166	0,185	0,003
ДП «Харківський завод транспортного устаткування»	2008	0,133	0,278	0,334	0,161	0,286	0,922	0,246	0,158
	2009	0,537	0,500	0,489	0,261	0,120	0,652	0,326	0,119
	2010	0,775	0,364	0,130	0,537	0,146	0,289	0,193	0,148
ЗАТ «Завод «Південкабель»	2008	0,286	0,745	0,595	0,093	0,057	0,644	0,264	0,274
	2009	0,119	0,286	0,424	0,130	0,107	0,542	0,149	0,236
	2010	0,355	0,372	0,155	0,150	0,062	0,617	0,113	0,298

\*Примітка. Діюча назва досліджених підприємств станом на 01.01.2010 р.

що вказує на достатню увагу з боку керівництва до якості робочої сили завдяки постійному контролю за його знаннями, вміннями та навичками; найнижчі

інтегральні коефіцієнти підсистеми розвитку персоналу – у ЗАТ «Завод «Південкабель» (у 2010 р.) та ВАТ ХМЗ «Світло шахтаря» (у 2010 р.), що пов'язано зі значним зменшенням коштів досліджених підприємств, спрямованих на розвиток персоналу; висока інтегральна оцінка підсистеми стимулювання персоналу на ДП «Харківський завод транспортного устаткування» у 2008–2009 рр. пояснюється як оптимальним співвідношенням між темпами зростання фонду оплати праці та прибутку підприємств, так і значною часткою витрат на культурно-побутове обслуговування персоналу; найвищий рівень функціонування підсистеми соціального партнерства та організації умов праці на ДП ХМЗ «ФЕД» протягом 2008–2010 рр. свідчить про розвинену систему соціальних пільг та виплат, підвищення рівня автоматизації виробництва та, відповідно, продуктивності праці за рахунок зростання вкладень інноваційного характеру в нематеріальні активи підприємства.

У роботі визначено, що однією з особливостей сучасного бізнес-середовища є зменшення витрат на персонал, які займають найважливіше місце у структурі витрат підприємства. З метою формування заходів щодо управління витратами на персонал і прийняття рішень відносно обґрунтованого їхнього скорочення було запропоноване аналітичне забезпечення управління витратами на персонал, важливою складовою якого є побудова залежності між витратами на персонал та рівнем ефективності діяльності підприємства. Визначення взаємозв'язку між витратами на персонал та ефективністю діяльності підприємства було проведено у декілька послідовних етапів (рис. 2).

На основі проведеного факторного аналізу з початкових показників, визначених на основі теоретичного узагальнення існуючих підходів до оцінки ефективності діяльності підприємства, було сформовано три групи факторів: економічні, фінансові та соціальні, які є відображенням отриманих складових ефективності діяльності підприємства. Отримані у результаті факторного аналізу показники та їх навантаження були використані для розрахунку інтегрального коефіцієнта ефективності діяльності підприємства на основі адитивної згортки.

За допомогою кореляційно-регресійного аналізу було визначено вплив складових витрат на персонал (на оплату праці, соціальне забезпечення, на професійний розвиток, забезпечення працівників житлом, на культурно-побутове обслуговування та інших витрат на персонал) на інтегральний коефіцієнт ефективності діяльності досліджених підприємств. Найбільш значущою у результаті покрокового аналізу з послідовним виключенням факторів виявилась регресійна модель, що має такий вигляд:

$$IK_j = -0,201 + 1,502 X_1 + 0,683 X_3 - 1,603 X_6,$$

де  $IK_j$  – інтегральний коефіцієнт ефективності діяльності підприємств;

$X_1$  – витрати на оплату праці;

$X_3$  – витрати на професійний розвиток;

$X_6$  – інші витрати на персонал.

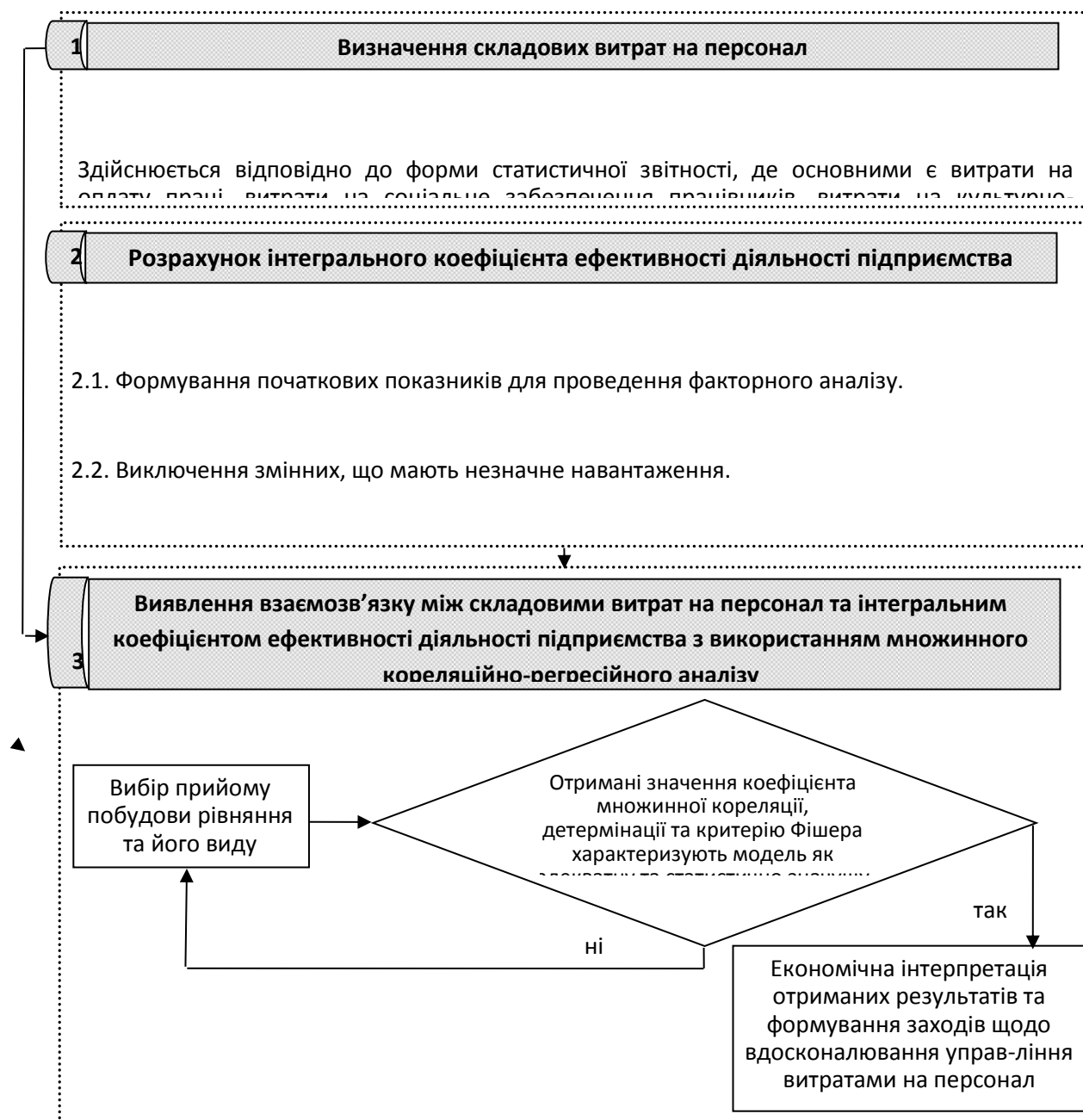


Рис. 2. Послідовність етапів визначення взаємозв'язку між витратами на персонал та ефективністю діяльності підприємства

Кінцеві результати регресійного аналізу такі: коефіцієнт множинної кореляції становить 0,82, коефіцієнт детермінації – 0,66, тобто 66% мінливості величини  $Y$  визначаються мінливістю факторів, що включені в модель. Враховуючи високе значення критерію Фішера ( $F = 21,08 > F_{0,05}$ ), можна охарактеризувати модель як адекватну та статистично значущу. Отримані значення коефіцієнтів множинної кореляції свідчать про позитивний зв'язок між рівнем ефективності діяльності підприємства та витратами на оплату праці і професійний розвиток персоналу. Збільшення витрат на оплату праці на 1 тис. грн приведе до зростання ефективності діяльності підприємства у 1,502 рази, при незмінності інших факторів моделі, у разі збільшення витрат на професійний розвиток персоналу на 1 тис. грн ефективність діяльності

підприємства зросте на 68,3%.

Використання аналітичного забезпечення дає можливість виявити загальні тенденції управління витратами на персонал на досліджених машинобудівних підприємствах Харківського регіону та сформулювати заходи щодо його вдосконалювання.

У третьому розділі – «Методичне забезпечення управління витратами на персонал» – запропоноване організаційно-методичне забезпечення управління витратами на персонал на основі розробки процесної моделі із застосуванням VRwin та використанням кваліметричного підходу з метою формування і впровадження заходів щодо поліпшення якості функціональних процесів на промислових підприємствах; обґрунтовано процедуру оптимізації витрат на персонал з використанням лінійного програмування.

З метою формування організаційно-методичного забезпечення (рис. 3) у роботі побудовано модель управління витратами на персонал на основі поєднання системного і процесного підходів із застосуванням інструментарію моделювання бізнес-процесів VRwin.

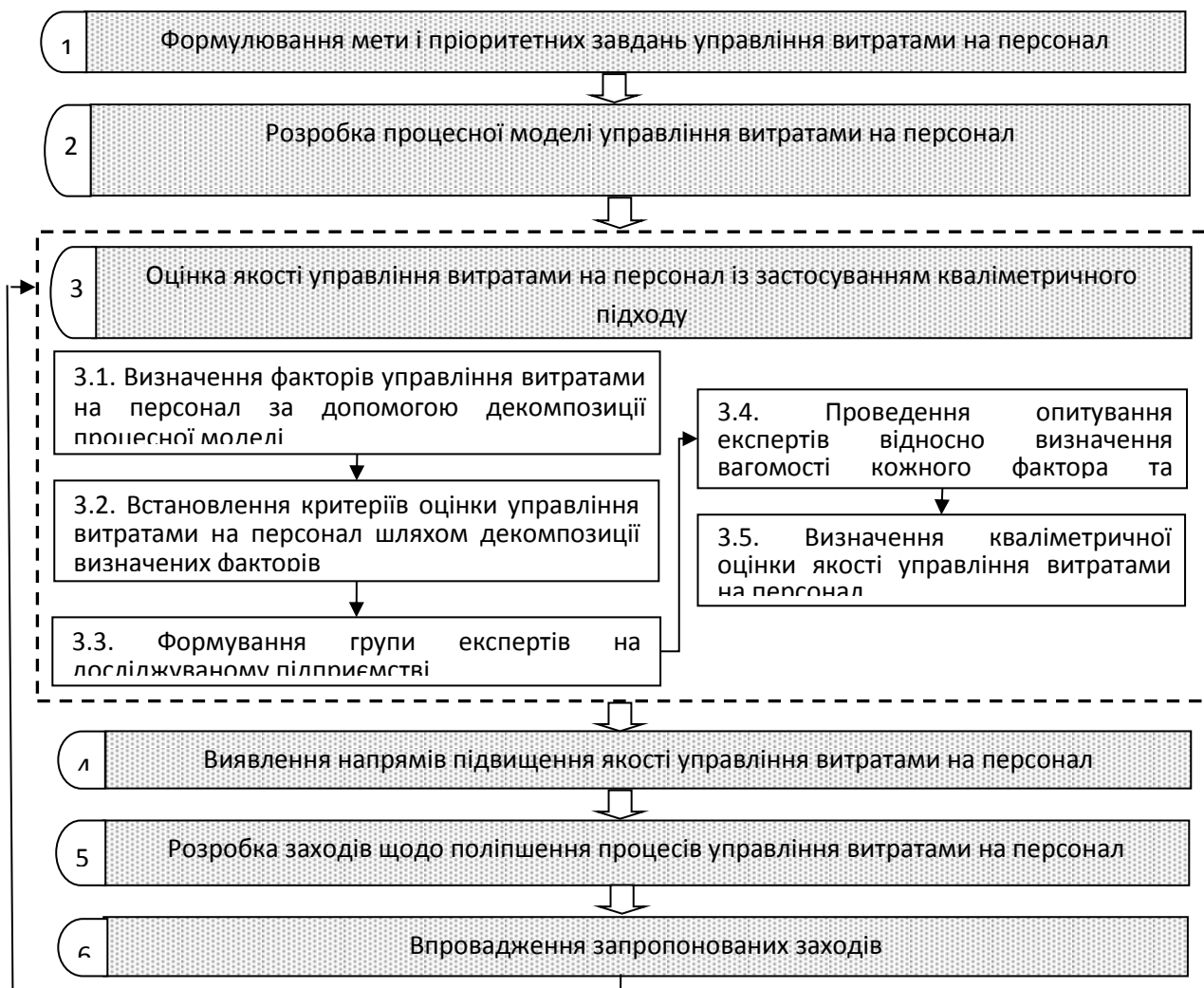


Рис. 3. Схема формування організаційно-методичного забезпечення управління витратами на персонал

Процесна модель управління витратами на персонал перетворює вхід (кошти, спрямовані на роботу з персоналом) у вихід (оптимізовані витрати на персонал) при наявності забезпечуючих складових управління, а саме загальної стратегії підприємства, нормативно-правової бази, бюджету витрат і штатного розпису та за допомогою механізмів, які реалізуються через функціонування планово-економічного відділу, бухгалтерії, юридичного відділу, керівництва та кадрової служби. Декомпозиція моделі управління витратами на персонал дозволяє виокремити функціональні процеси: планування витрат на персонал, організація управління витратами на персонал, мотивація персоналу до раціонального використання коштів, контроль та облік витрат на персонал, регулювання витрат на персонал.

Важливим етапом впровадження процесної моделі є оцінка якості управління витратами на персонал на підприємстві, у зв'язку з чим запропоновано використовувати кваліметричний підхід до визначення рівня якості кожного з процесів управління, який реалізовано на підприємствах-репрезентантах – ЗАТ «Завод «Південкабель» та ВАТ «Турбоатом», які представляють відповідні групи підприємств за рівнем управління витратами на персонал. Загальна кваліметрична оцінка якості управління витратами на персонал на досліджених підприємствах дозволила визначити складові з найнижчим рівнем розвитку функціональних процесів, що дало можливість обґрунтувати напрями підвищення їх ефективності.

У дисертації виявлено, що особливу увагу на машинобудівних підприємствах необхідно приділяти процесу мотивації персоналу з метою раціонального використання коштів. У зв'язку з цим було розроблено організаційне забезпечення поліпшення якості управління витратами на персонал за допомогою формування та розвитку організаційної культури, яка інтегрує засоби мотивації, використання яких майже не потребує витрачання коштів з боку підприємства. Реалізація запропонованих заходів здійснюється в такій послідовності: діагностика організаційної культури, розробка програми її формування, впровадження та моніторинг, що має забезпечувати вивільнення додаткових коштів, які можна буде перерозподілити у межах підсистем управління персоналом.

Використання кваліметричної оцінки дає можливість не тільки оцінювати якість управління витратами на персонал, але й у моніторинговому режимі відстежувати рівень реалізації запропонованих заходів.

З метою прогнозування впливу управління витратами на персонал на ефективність діяльності підприємства було застосовано лінійне програмування, що дозволяє вирішувати задачі оптимізації. Головною задачею оптимізації витрат на персонал є такий їхній розподіл, який дозволить не тільки підвищити розмір чистого прибутку, що забезпечить ефективність діяльності підприємства, але й сприятиме удосконаленню управління витратами на персонал. У зв'язку з цим, враховуючи отриману в результаті кореляційно-регресійного аналізу вихідну оптимізаційну модель та систему обмежень, які

встановлено з використанням методів експертного оцінювання, за допомогою інструменту пошуку рішення у MS «Excel» було визначено оптимальний варіант, який враховує не тільки прагнення керівництва до високих показників ефективності діяльності, але й можливість розвитку різних підсистем управління витратами на персонал, які вимагають поліпшення (табл. 2).

Таблиця 2

**Вихідні дані та результати застосування лінійного програмування на досліджених підприємствах**

Вихідна оптимізаційна модель та система обмежень	Підприємства-репрезентанти	
	ЗАТ «Завод «Південкабель»	ВАТ «Турбоатом»
	$Y = -0,000001 + 0,4182 X_1 + 1,0742 X_3 - 0,2489 X_4 + 0,3424 X_6 \rightarrow \max$ $\begin{cases} X_1, X_3, X_4, X_6 \geq 0 \\ X_1 + X_3 + X_4 + X_6 = 1 \\ X_3 \geq 0,3 \\ X_6 \geq 0,45 \end{cases}$	$Y = 0,3053 + 0,0919 X_1 + 1,0407 X_3 - 0,4494 X_4 + 2,1878 X_5 - 2,0838 X_6 \rightarrow \max$ $\begin{cases} X_1, X_3, X_4, X_5, X_6 \geq 0 \\ X_1 + X_3 + X_4 + X_5 + X_6 = 1 \\ X_3 \geq 0,25 \\ X_6 \geq 0,3 \end{cases}$
Результати перерозподілу витрат на персонал		
Витрати на оплату праці ( $X_1$ )	0	0
Витрати на розвиток персоналу ( $X_3$ )	0,55	0,25
Витрати на забезпечення працівників житлом ( $X_4$ )	0	0
Витрати на культурно-побутове обслуговування ( $X_5$ )	0	0,45
Інші витрати на персонал ( $X_6$ )	0,45	0,3
Чистий прибуток ( $Y$ )	0,75	0,93

Результати оптимізації витрат на персонал за допомогою моделі лінійного програмування дозволяють акцентувати увагу на тому, що найбільший ефект від перерозподілу коштів з нерозподіленого прибутку на витрати на персонал за їх видами отримано у ВАТ «Турбоатом». Це пояснюється значним впливом на чистий прибуток саме витрат на розвиток персоналу та витрат на культурно-побутове обслуговування. У ЗАТ «Завод «Південкабель» перерозподілити витрати на персонал необхідно у контексті спрямування коштів на розвиток персоналу та інші витрати на персонал, до яких відносяться витрати на планування і маркетинг персоналу, його адаптацію й оцінку, витрати на організацію умов праці.

Розроблене в роботі організаційно-методичне забезпечення управління витратами на персонал та процедура оптимізації дозволили не тільки виявити і реалізувати напрями підвищення якості управління витратами на персонал на досліджених підприємствах, але й забезпечити ефективність їхньої діяльності.



## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо управління витратами на персонал у контексті підвищення ефективності діяльності підприємства та розроблено відповідне методичне забезпечення, що дозволило зробити такі висновки.

1. Використання запропонованої класифікації витрат на персонал дає можливість оцінити систему управління витратами на персонал на машинобудівних підприємствах і розробити внутрішню статистичну форму обліку витрат на персонал завдяки виокремленню групи витрат, що формуються у процесі функціонування підсистем управління персоналом: витрати на оплату праці та соціальні заходи, на планування і маркетинг персоналу, на відбір та найм персоналу, на оцінку й облік персоналу, на розвиток персоналу, на стимулювання персоналу, на соціальне партнерство та організацію умов праці.

2. Визначення управління витратами на персонал як сукупності послідовних та безперервних управлінських дій, безпосередньо пов'язаних з витратами, що виникають у процесі функціонування підсистем управління персоналом, метою яких є забезпечення ефективності діяльності підприємства, дає можливість врахувати підсистеми, в яких формуються ці витрати, при побудові моделі управління витратами на персонал на промислових підприємствах.

3. Застосування розробленого методичного підходу щодо оцінки системи управління витратами на персонал, особливістю якого є визначення інтегрального таксономічного показника для кожної підсистеми управління персоналом і використання кластерного аналізу для групування досліджених підприємств з метою обґрунтування показників-стимуляторів та показників-дестимуляторів, уможливорює виявлення тих підсистем, які потребують додаткових коштів для фінансування їхнього розвитку.

4. Запропоноване аналітичне забезпечення управління витратами на персонал, відповідно до якого зв'язок і взаємозалежність між статтями витрат на персонал та інтегральним коефіцієнтом ефективності діяльності на досліджених машинобудівних підприємствах виявлено за допомогою множинного кореляційно-регресійного аналізу, а розрахунок інтегрального коефіцієнта ефективності діяльності підприємств здійснено з використанням адитивного методу згортки отриманих у результаті факторного аналізу показників та їх навантажень, дозволило виявити резерви для вдосконалювання управління витратами на персонал на вітчизняних підприємствах Харківського регіону та сформулювати відповідні рекомендації.

5. Застосування розробленого організаційно-методичного забезпечення управління витратами на персонал дало можливість визначити напрями оптимізації витрат на персонал і розробити комплексні заходи щодо поліпшення процесів управління з метою одержання додаткових коштів завдяки розробці процесної моделі за допомогою інструменту моделювання

ВРwin, яка включає такі процеси: планування витрат на персонал, організація управління витратами на персонал, мотивація персоналу щодо раціонального використання коштів, контроль та облік витрат на персонал, регулювання витрат на персонал і визначення якості цих процесів із застосуванням кваліметричного підходу.

6. Використання процедури оптимізації витрат на персонал дозволяє обрати найбільш оптимальний варіант перерозподілу коштів на персонал та визначити пріоритетність заходів щодо поліпшення якості управління витратами на персонал на підприємстві завдяки лінійному програмуванню через визначення максимуму лінійної цільової функції при заданих обмеженнях. На основі отриманих результатів визначено, що підприємства мають невикористані резерви оптимізації витрат на персонал, які дозволяють удосконалювати управління витратами на персонал з метою забезпечення ефективності діяльності підприємств.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### Статті у наукових фахових виданнях

1. Криворучко А. С. Особливості організації професійного розвитку персоналу на підприємстві / А. С. Криворучко // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. – Вип. 257 : в 7 т. – Т. V. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2009. – С. 1141–1146.

2. Гавкалова Н. Л. Витрати на персонал: сутність та класифікація / Н. Л. Гавкалова, А. С. Криворучко // Економіка розвитку. – 2010. – № 4 (56). – С. 79–82. Особистий внесок здобувача полягає у групуванні підсистем управління персоналом з позиції витрат з метою вдосконалення їхньої класифікації.

3. Гавкалова Н. Л. Дослідження впливу витрат на персонал на ефективність діяльності підприємства / Н. Л. Гавкалова, А. С. Криворучко // Інвестиції: практика та досвід. – 2011. – № 21. – С. 18–20. Особистий внесок здобувача полягає у визначенні характеру впливу витрат на персонал на ефективність діяльності підприємства.

4. Криворучко А. С. Комплексна оцінка управління витратами на персонал / А. С. Криворучко // Вісник Хмельницького національного університету. Серія : Економічні науки. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – № 5, Т. 2. – С. 185–189.

5. Криворучко А. С. Функціональна модель управління витратами на персонал / А. С. Криворучко // Ефективність державного управління : зб. наук. праць Львів. регіон. ін-ту держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президенті України / За заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. – № 28. – С. 337–342.

6. Гавкалова Н. Л. Процедура оптимізації витрат на персонал / Н. Л. Гавкалова, А. С. Криворучко // Теорія та практика державного

управління. – 2011. – № 4 (35). – С. 156–161. Особистий внесок здобувача полягає у формуванні основних етапів оптимізації витрат на персонал та визначенні варіантів перерозподілу коштів на персонал.

### Матеріали наукових конференцій

7. Криворучко А. С. Удосконалення управління організаційною культурою на підприємстві / А. С. Криворучко // Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів та студентів «Резерви економічного зростання та інноваційного розвитку підприємств України» (Кіровоград, 25–26 листоп. 2009 р.). – Кіровоград : КНТУ, 2009. – № 1. – С. 159–162.

8. Криворучко А. С. Теоретичні основи управління витратами на персонал / А. С. Криворучко // Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. «Перспективи соціальних та пенсійних реформ в Україні» (Харків, 2 квіт. 2010 р.) // Управління розвитком : зб. наук. ст. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. – № 3 (79). – С. 86–88.

9. Криворучко А. С. Стратегічне управління персоналом як основа ефективності діяльності підприємства / А. С. Криворучко // Матеріали Міжвуз. наук.-практ. конф. «Регіональна політика: напрями її реалізації в Україні» (м. Харків, 20–21 трав. 2010 р.) // Управління розвитком : зб. наук. ст. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. – № 7 (83). – С. 194–195.

10. Криворучко А. С. Системно-процесний підхід як основа дослідження управління витратами / А. С. Криворучко // Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (Харків, 15–16 листоп. 2010 р.) [Електронний ресурс]. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM) : кольор.

11. Криворучко А. С. Оцінка ефективності управління витратами на персонал / А. С. Криворучко // Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю молодих вчених та студентів «Розвиток економіки України в умовах глобалізації» (Харків, 18 берез. 2011 р.) // Управління розвитком : зб. наук. ст. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. – № 4 (101). – С. 35–36.

12. Криворучко А. С. Обґрунтування показників аналізу витрат на персонал / А. С. Криворучко // Матеріали Міжвуз. наук.-практ. конф. «Регіональна політика в Україні: напрями її реалізації та правові аспекти» (Харків, 26 квіт. 2011 р.) // Управління розвитком : зб. наук. ст. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. – № 8 (105). – С. 119–120.

13. Криворучко А. С. Виявлення взаємозв'язку між витратами на персонал та ефективністю діяльності підприємства / А. С. Криворучко // Матеріали Міжнарод. наук.-практ. конф. «Соціально-економічний розвиток України та її регіонів: проблеми науки та практики» (Харків, 19–20 трав. 2011 р.) [Електронний ресурс]. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2011. – С. 128–129.

14. Криворучко А. С. Кваліметрична оцінка якості управління витратами на персонал / А. С. Криворучко // Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (Харків,

15–16 листоп. 2011 р.) // Управління розвитком : зб. наук. ст. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. – № 21 (118). – С. 145–147.

15. Криворучко А. С. Аналіз факторів впливу на формування витрат на персонал / А. С. Криворучко // Матеріали I Всеукр. наук.-практ. конф. «Перспективи і проблеми забезпечення розвитку відкритих конкуренто-спроможних економічних систем в умовах глобалізації» (Кривий Ріг, 8–9 груд. 2011 р.). – Кривий Ріг : КЕІ ХНЕУ, 2011. – С. 53–55.

## АНОТАЦІЯ

**Криворучко А. С. Управління витратами на персонал як основа забезпечення ефективності діяльності підприємства. – На правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харківський національний економічний університет, Харків, 2012.

Дисертацію присвячено обґрунтуванню теоретико-методичних положень щодо управління витратами на персонал як основи забезпечення ефективності діяльності підприємства. Визначено сутність управління витратами на персонал; класифіковано витрати на персонал, які формуються у процесі функціонування підсистем управління персоналом на підприємстві. За допомогою розрахунку таксономічних показників підсистем управління персоналом визначено стан управління витратами на персонал на машинобудівних підприємствах Харківського регіону; виявлено взаємозалежність між обсягом витрат на персонал та ефективністю діяльності підприємства. Запропоноване організаційно-методичне забезпечення управління витратами на персонал за допомогою розробки процесної моделі з використанням інструменту моделювання Vpwin; визначено якість процесів управління витратами на персонал із застосуванням кваліметричного методу; розроблено процедуру оптимізації витрат на персонал з використанням лінійного програмування з метою забезпечення ефективності діяльності підприємства.

**Ключові слова:** витрати на персонал, управління витратами на персонал, підсистеми управління персоналом, ефективність діяльності підприємства, системно-процесний підхід, процесна модель, якість процесів управління, оптимізація витрат на персонал.

## АННОТАЦИЯ

**Криворучко А. С. Управление затратами на персонал как основа обеспечения эффективности деятельности предприятия. – На правах рукописи.**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Харьковский национальный экономический

университет, Харьков, 2012.

Диссертация посвящена обоснованию теоретико-методических положений по управлению затратами на персонал как основы обеспечения эффективности деятельности предприятия. Определена сущность управления затратами на персонал путем обобщения основных свойств категорий «управление затратами» и «затраты на персонал» – как совокупность последовательных и непрерывных управленческих действий, непосредственно связанных с расходами, возникающими в процессе функционирования подсистем управления персоналом, целью которых является обеспечение эффективности деятельности предприятия. На основе анализа существующих классификаций расходов на персонал были выделены их виды, которые возникают в процессе функционирования подсистем управления персоналом: затраты на оплату труда и социальные мероприятия, планирование и маркетинг персонала, отбор и найм персонала, оценку и учет персонала, развитие персонала, стимулирование персонала, на социальное партнерство и организацию условий труда.

В работе усовершенствована оценка системы управления затратами на персонал путем расчета интегральных показателей подсистем управления персоналом. С целью обоснования стимуляторов и дестимуляторов использован кластерный анализ, который позволил сгруппировать исследованные предприятия по показателям, характеризующим эффективность деятельности предприятия, его финансовую устойчивость и результативность использования персонала. В результате исследования особенностей формирования затрат на персонал на макро-, мезо- и микроуровне был проведен их анализ на предприятиях по таким статьям затрат: оплата труда, социальное обеспечение, профессиональное развитие, обеспечение работников жильем, культурно-бытовое обслуживание и другие затраты на персонал. С использованием факторного анализа, который позволил выделить наиболее значимые показатели, характеризующие уровень развития предприятия, и их факторные нагрузки был рассчитан интегральный коэффициент эффективности деятельности предприятия. На основании полученных результатов, с помощью множественного корреляционно-регрессионного анализа, была выявлена взаимозависимость между затратами на персонал и интегральным коэффициентом эффективности деятельности предприятия, которая позволила доказать, что для обеспечения эффективности деятельности машиностроительных предприятий необходимо проводить политику увеличения части затрат на оплату труда и профессиональное развитие персонала.

С целью усовершенствования организационно-методического обеспечения управления затратами на персонал с помощью инструмента моделирования VRwin была разработана процессная модель, которая состоит из таких функциональных процессов: планирование затрат на персонал, организация управления затратами на персонал, мотивация персонала к рациональному использованию средств, контроль и учет затрат на персонал,

регулирование затрат на персонал. Используя квалиметрический подход, было оценено качество предложенных функциональных процессов, что позволило определить направления оптимизации затрат на персонал и разработать комплексные мероприятия относительно улучшения процессов управления с целью освобождения дополнительных средств. В целях обеспечения эффективности деятельности предприятия была разработана процедура оптимизации затрат на персонал с использованием линейного программирования, которая помогает обосновать наиболее оптимальный вариант перераспределения средств на персонал и определить приоритетность мероприятий относительно повышения качества управления затратами на персонал на предприятии.

**Ключевые слова:** расходы на персонал, управление затратами на персонал, подсистемы управления персоналом, эффективность деятельности предприятия, системно-процессный подход, процессная модель, качество процессов управления, оптимизация расходов на персонал.

## ANNOTATION

**Kryvoruchko A. S. Management of Personnel Costs as a Basis of Ensuring an Efficiency of the Enterprise. – Manuscript.**

Thesis for a scientific degree – Candidate of Sciences in Economics in speciality 08.00.04 – Economics and Enterprises Management (according to the types of economic activity). – Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, 2012.

The thesis is dedicated to the substantiation of theoretical and methodical position of personnel costs management as a basis of ensuring the efficiency of an enterprise. The essence of the personnel costs management is investigated; the personnel costs, which are formed in the process of the functioning the subsystems of personnel management at an enterprise are classified. The state of personnel costs management at the engineering enterprises by calculating taxonomic indicators of subsystems of personnel management is investigated; an interconnection between the volume of personnel costs and efficiency of an enterprise is detected. An organizational and methodical ensuring of personnel costs management by using the process model and the instrument of BPwin modeling is suggested; the quality of functional processes of management using the method of qualimetry is defined; the procedure of optimizing the personnel costs using linear programming to ensure efficiency of an enterprise is offered.

**Key words:** personnel costs, management of costs personnel, subsystems of personnel management, efficiency of the enterprise, system-process approach, process model, quality of management processes, optimization of personnel costs.

**КРИВОРУЧКО АЛЬОНА СЕРГІЇВНА**

**УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПЕРСОНАЛ ЯК ОСНОВА  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Підписано до друку 19.04.2012 р. Формат 60×90 1/16.  
Обсяг 0,9 ум.-друк. арк. Папір офсетний. Друк. різнограф.  
Наклад 100 прим. Зам. № 92.

---

Надруковано в центрі оперативної поліграфії ТОВ «Рейтинг»  
Свідоцтво про держ. реєстрацію ю.о. А00 № 507350  
61022, м. Харків, вул. Сумська, 37. Тел. (057) 700-53-51, 714-34-26,  
пров. Соляниківський, 4 Тел. (057) 771-00-92, 700-00-96.

