

*Чем более точна наука, тем больше можно  
из нее извлечь точных предсказаний.*

*А. Франс*

# ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА ТА УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ

УДК 005.932.5:005.95

**Гавкалова Н. Л.  
Криворучко А. С.**

## **ВИТРАТИ НА ПЕРСОНАЛ: СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ**

*Анотація. Розглянуто сутність витрат на персонал та запропоновано їх класифікацію з позиції ґрупування підсистем управління персоналом.*

*Анотация. Рассмотрено сущность затрат на персонал и предложена их классификация с позиции группировки подсистем управления персоналом.*

*Annotation. The essence of personnel costs is considered and its classification from the position of subsystems of personnel management is suggested.*

*Ключові слова: витрати на персонал, управління персоналом, підсистеми управління персоналом, класифікація витрат.*

В умовах глобалізації та інтеграції української економіки у світову систему господарювання та у прагненні вітчизняних підприємств відповідати зразкам провідних розвинених країн, першочерговим завданням керівництва постає розуміння та визначення ролі персоналу та витрат на нього. За даними Держкомстату України [1] на вітчизняних промислових підприємствах питома вага витрат на оплату праці досі складає в середньому приблизно 10 % від операційних витрат, що у декілька разів менше, ніж на підприємствах економічно розвинених країн. У сучасних умовах це протиріччя потребує вирішення через необхідність переходу підприємств від матеріаломісткого до інтелектуаломісткого виробництва. Саме тому виявлення сутності витрат на персонал та їх складових набуває актуальності в наш час для всіх суб'єктів господарювання.

Дослідженнями у сфері витрат на підприємстві, зокрема питаннями витрат на персонал, їх сутності та класифікації займалися вітчизняні і зарубіжні вчені-науковці, а саме: В. Веснін [2], Н. Гавкалова [3], О. Єгоршин [4], А. Кібанов [5], А. Лисков [6], М. Мескон [7] та ін. Однак єдиного, загальноприйнятого та науково обґрунтованого погляду досі не розроблено. Тому метою даної статті є

визначення сутності витрат на персонал з позиції аналізу визначень різних вчених у контексті виокремлення підсистем управління персоналом. Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом. Предмет дослідження – науково-теоретичне обґрунтування сутності витрат на персонал у контексті виокремлення підсистем управління персоналом на підприємстві.

Досягнення мети зумовлює постановку та вирішення таких завдань: визначення сутності поняття "витрати на персонал"; аналіз підсистем управління персоналом з позиції витрат; обґрунтування класифікації витрат на персонал у контексті підсистем управління персоналом.

Для повного та детального дослідження сутності витрат на персонал необхідно проаналізувати розмаїття поглядів різних вчених-економістів.

Витрати на персонал сьогодні є новою дефініцією в управлінні персоналом. Так, А. Кібанов визначає витрати на персонал як інтегральний показник, який включає в себе витрати, пов'язані із залученням, винагородою, стимулюванням, використанням, розвитком, соціальним забезпеченням, організацією праці та поліпшенням його умов праці, звільненням персоналу [5, с. 587]. Важливо, що автор використовує інтегральний показник, який здатний комплексно характеризувати процес управління витратами, але в той же час не зазначає цільове завдання цього показника.

На думку В. Весніна, витрати на персонал – це сукупність витрат, що пов'язані з його залученням, винагородою, стимулюванням, вирішенням соціальних проблем, організацією роботи та поліпшенням умов праці [2, с. 468]. На погляд авторів статті, це визначення фактично описує витрати на персонал лише як перелік витрат на певні напрями роботи з ним, що призводить до залежності визначення від появи нових та видозміни існуючих напрямів роботи з персоналом.

Ю. Павлючук і А. Козлов вважають, що витрати на персонал є тією частиною знову створеної у процесі суспільного відтворення вартості, яка утворює фонд життєвих засобів, потрібних для відтворення робочої сили в конкретних соціально-економічних та історичних умовах [8, с. 45]. Зазначені автори при формуванні визначення звертаються до категорії суспільного відтворення, тому, на погляд авторів статті, це визначення орієнтоване на розгляд витрат на персонал з точки зору макроекономіки. Окрім цього, призначення витрат на персонал не може бути обмежене відтворенням робочої сили.

У свою чергу, А. Лисков розуміє під витратами на персонал відносини з приводу утворення і розподілу фонду коштів, що направляються підприємством на здійснення заходів, пов'язаних з функціонуванням системи управління персоналом [6]. Автор ґрунтовно наголошує на створенні певного фонду, оскільки поняття "фонд коштів"

має на увазі певну концентрацію цих коштів, спільність їх складу і джерел їх формування. Але при цьому не просліджується цільовий результат, отриманий унаслідок здійснення витрат на персонал.

Перш ніж запропонувати власне визначення категорії "витрати на персонал", необхідно проаналізувати науково-теоретичні напрацювання в галузі управління персоналом, які дозволяють виокремити підсистеми управління персоналом і, як результат, виявити класифікаційні ознаки витрат на персонал.

Різноманітні наукові дослідження, що пов'язані з розробкою підсистем управління персоналом, здебільшого базуються на новосформованих і вже існуючих підсистемах. Необхідно зазначити, що всі підсистеми управління персоналом можна розподілити на дві основні групи: функціональні підсистеми управління персоналом (тобто ті, що безпосередньо відображають процеси роботи з персоналом на підприємстві) і підсистеми забезпечення ефективності управління персоналом, головною метою яких є створення необхідних умов для ефективного функціонування системи управління персоналом. На думку авторів, потрібно провести групування підсистем з позиції витрат на персонал на основі аналізу підходів щодо формування підсистем управління персоналом (табл. 1).

Таблиця 1

**Матриця групування підсистем управління персоналом з позиції витрат**

(узагальнено за роботами [4, с. 20; 5, с. 98; 9, с. 11; 10])

Підсистеми управління персоналом					Групування підсистем з позиції витрат на персонал
А. Кібанов [5, с. 98]	Л. Балабанова [9, с. 11]	О. Єгоршин [4, с. 20]	Н. Гавкалова, Н. Маркова [10]	А. Криворучко*	
Функціональні підсистеми управління персоналом					
1	2	3	4	5	
планування та маркетинг персоналу	прогнозування персоналу	кадрова політика	маркетинг персоналу	планування та маркетинг персоналу	
	дослідження ринку праці		планування персоналу		
управління наймом та обліком персоналу	розподіл персоналу	підбір персоналу	найм та відбір персоналу	підбір та найм персоналу	
	оформлення та облік кадрів				
	адаптація працівників	адаптація персоналу	трудова адаптація		
управління розвитком персоналу	формування персоналу	оцінка персоналу	оцінка персоналу	оцінка та облік персоналу	
	контроль ділової кар'єри	навчання персоналу	розвиток персоналу	розвиток персоналу	
розстановка персоналу		управління кар'єрою			
управління мотивацією і стимулюванням праці	організація стимулювання праці		мотивація та стимулювання персоналу	стимулювання персоналу	

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5
управління соціальним розвитком	соціальне управління		соціальне партнерство	соціальне партнерство
Підсистеми забезпечення ефективності управління персоналом				
правове забезпечення	правове управління			
інформаційне забезпечення				
управління трудовими відносинами	трудові відносини		формування сприятливих умов праці	організація умов праці
забезпечення сприятливих умов праці	умови праці			
розвиток організаційної структури	розробка оргструктури управління			
				оплата праці та соціальні заходи

*Примітка:* \* Удосконалено А. Криворучко на основі систематизації та узагальнення проаналізованих підсистем управління персоналом.

Аналізуючи підходи різних вчених, звернемо увагу на деякі характерні особливості підсистем. Так, погляд О. Єгоршина [4] заслуговує на увагу, але у формуванні підсистем вчений не надає достатнього значення таким напрямкам роботи з персоналом, як стимулювання та соціальний розвиток персоналу.

Певною мірою, запропоновані підсистеми А. Кібановим та Л. Балабановою, які у своїх дослідженнях вивчають витрати на персонал, можна безпосередньо пов'язати з витратами. Але з практичних міркувань (для спрощення обліку) деякі підсистеми потребують або конкретизації, або, навпаки, групування.

Також, слід акцентувати увагу, що найважливішою складовою витрат на персонал є оплата праці. Так, зарубіжні вчені, а саме М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі, вважають організацію заробітної плати та пільг важливим етапом управління персоналом [7, с. 640]. Тому підсистема оплати праці та соціальних заходів дозволить виокремити і спростити облік та контроль нарахування заробітної плати персоналу.

На основі аналізу різноманітних підходів автори пропонують класифікацію витрат на персонал за такими підсистемами управління персоналом: оплати праці та соціальних заходів, планування і маркетингу персоналу, відбору та найму персоналу, оцінки та обліку персоналу, розвитку персоналу, стимулювання персоналу, соціально-го розвитку та організації умов праці (табл. 2).

Таблиця 2

**Класифікація витрат на персонал за підсистемами управління персоналом (узагальнено за роботами [2; 4; 5; 8; 11; 12])**

Підсистеми управління персоналом з позиції витрат	Витрати на персонал
1	2
1. Підсистема оплати праці та соціальних заходів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• зарплата за окладами і тарифами;</li> <li>• надбавки і доплати до тарифних ставок і посадових окладів;</li> <li>• премії;</li> <li>• матеріальна допомога;</li> <li>• компенсаційні виплати;</li> <li>• оплата відпусток та іншого невідпрацьованого часу;</li> <li>• інші витрати на оплату праці;</li> <li>• відрахування на обов'язкове державне пенсійне страхування;</li> <li>• відрахування на загальнообов'язкове державне страхування на випадок безробіття;</li> <li>• відрахування на загальнообов'язкове державне страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності;</li> <li>• відрахування на загальнообов'язкове державне страхування від нещасних випадків;</li> <li>• відрахування на інші соціальні заходи</li> </ul>
2. Підсистема планування і маркетингу персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• витрати, пов'язані з розробкою кадрової політики та стратегії управління персоналом;</li> <li>• витрати на проведення аналізу ринку праці, планування і прогнозування потреби у персоналі;</li> <li>• послуги кадрових агентств;</li> <li>• витрати на рекламу;</li> <li>• витрати на підготовку оголошень</li> </ul>
3. Підсистема підбору та найму персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• витрати на відсів заяв, інтерв'ювання та листування з претендентами на вакантну посаду;</li> <li>• витрати на проведення відбіркових тестів;</li> <li>• витрати на медичні перевірки;</li> <li>• витрати, що пов'язані з офіційним призначення на посаду;</li> <li>• витрати на адаптацію</li> </ul>
4. Підсистема оцінки та обліку персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• витрати на матеріально-технічне забезпечення інструментів оцінки та обліку персоналу (інтерв'ювання, тестування, ділові ігри тощо);</li> <li>• витрати на атестацію;</li> <li>• витрати, що пов'язані з вивільненням персоналу</li> </ul>
5. Підсистема розвитку персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• витрати на навчання та підвищення кваліфікації персоналу;</li> <li>• витрати на підготовку і перепідготовку персоналу;</li> <li>• витрати на формування резерву керівників</li> </ul>
6. Підсистема стимулювання персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• витрати на просування;</li> <li>• витрати на планування трудової кар'єри;</li> <li>• витрати на розробку нових систем оплати праці;</li> <li>• витрати, пов'язані з проведенням корпоративних свят</li> </ul>

1	2
7. Підсистема соціального партнерства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• витрати на медичне обстеження;</li> <li>• витрати на оплачувану відпустку;</li> <li>• витрати на забезпечення громадським харчуванням;</li> <li>• витрати, пов'язані з житлово-побутовим обслуговуванням</li> </ul>
8. Підсистема організації умов праці	<ul style="list-style-type: none"> <li>• витрати на охорону та безпеку праці;</li> <li>• витрати на організацію робочого місця;</li> <li>• витрати на розробку штатного розкладу;</li> <li>• витрати на вирішення трудових спорів та конфліктів;</li> <li>• витрати на розвиток організаційної культури</li> </ul>

На думку авторів цього дослідження, розподіл витрат у контексті проаналізованих підсистем може бути не тільки за цільовим призначенням, але й за місцем виникнення та ступенем активності витрат. У свою чергу, це сприяє більш повному, змістовному та комплексному визначенню витрат на персонал як частки витрат підприємства, яка безпосередньо пов'язана з процесами управління персоналом та забезпеченням їх ефективності.

Також автори поділяють точку зору А. Кібанова, який пропонує витрати на персонал розраховувати як інтегральний показник. Так, на їх думку, інтегральний показник має включати певні витрати, які безпосередньо пов'язані із забезпеченням ефективного функціонування кожної підсистеми управління персоналом (оплати праці та соціальних заходів, планування та маркетингу персоналу, відбору і найму персоналу, оцінки та обліку персоналу, розвитку персоналу, стимулювання персоналу, соціального розвитку й організації умов праці) з метою ухвалення доцільних та обґрунтованих управлінських рішень.

Таким чином, виявлення сутності категорії "витрати на персонал" у контексті виокремлення й аналізу підсистем управління персоналом дозволяють керівникові правильно не лише розподіляти витрати на персонал, а й управляти процесом їх формування та обліку.

**Література:** 1. Статистична інформація Держкомстату України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua). 2. Веснин В. Р. Менеджмент : учебник / В. Р. Веснин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ТК Велби, Изд. "Проспект", 2006. – 504 с. 3. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування : наукове видання / Н. Л. Гавкалова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. – 400 с. 4. Егоршин А. П. Управление персоналом : учебник для вузов / А. П. Егоршин. – 4-е изд., испр. – Н. Новгород : НИМБ, 2003. – 720 с. 5. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанов. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 638 с. 6. Лысков А. О понятии эффективности затрат на персонал и ее оценки [Электронный ресурс] / А. Лысков. – Режим доступа : <http://www.karlg.ru/articles/2003/10/3036.html>. 7. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1999. – 800 с. 8. 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. – 2001. – № 5. – С. 39–48. 9. Балабанова Л. В. Управление персоналом на основе маркетинга : монография / Л. В. Балабанова, Е. К. Воробьева. – Донецьк : ДонГУЭТ, 2004. – 212 с. 10. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персонала : учебное пособие для вузов / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – 3-е изд., исправ. и доп. – Харьков : ИД "ИНЖЭК", 2009.

– 295 с. 11. Технологии кадрового менеджмента / Мишурова И. В., Крюков С. В., Жуков Д. В. и др. – М. : Март, 2004. – 362 с.  
12. Цветаев В. М. Кадровый менеджмент : учебник / В. М. Цветаев. – М.: Проспект, 2004. – 159 с.

Стаття надійшла до редакції  
14.10.2010 р.

УДК 657.633

Шульга Н. М.

## РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМІВ МОДИФІКАЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Анотація.* Обґрунтовано необхідність та сутність модифікації внутрішнього фінансового контролю, визначено складові процесу модифікації. Узагальнено напрями модифікації та проаналізовано, які з них є пріоритетними у сучасних умовах господарювання.

*Аннотация.* Обоснована необходимость и сущность модификации внутреннего финансового контроля, определены составляющие процесса модификации. Обобщены направления модификации и проанализировано, какие из них являются приоритетными в современных условиях хозяйствования.

*Annotation.* A necessity and essence of modification of internal financial control is substantiated, the constituents of process of modification are defined. Directions of modification are generalized, it is analyzed, what from them are priority in the modern terms of economy.

*Ключові слова:* внутрішній фінансовий контроль, напрями модифікації.

В умовах світової фінансової кризи і конкуренції, яка посилюється, підприємства змушені вирішувати складні питання: що робити та які заходи запроваджувати для подолання кризи і забезпечення подальшого існування? Першим кроком в їх вирішенні є визначення слабких місць та ризиків у діяльності підприємства з метою діагностування глибини ураження кризовими явищами. Діагностика кризи передбачає як оцінку діяльності підприємства з погляду одержання загального управлінського ефекту, так і визначення відхилення параметрів функціонування системи від раніше запланованих. В умовах підвищеної невизначеності виконання цього завдання покладається на внутрішній фінансовий контроль.

Серед фахівців, що досліджували питання внутрішнього фінансового контролю, слід зазначити Білуху М. Т. [1], Бурцева В. В. [2], Соколова Б. Н. [3], Даценко Г. Д. [4], Масленнікова О. Ю. [5], Максимову В. Ф. [6], Яровенко Г. М.

[7] та ін. У галузі теорії запропоновано низку тлумачень сутності поняття внутрішній фінансовий контроль [3; 4], окреслено коло загальних завдань внутрішнього фінансового контролю [2], обґрунтовано концептуальні положення щодо створення інформаційного забезпечення внутрішнього фінансового контролю [7]. У галузі методики надано рекомендації щодо шляхів удосконалення фінансового контролю на виробничих підприємствах [5]. Віддаючи належне науковим розробкам попередників, автор вважає, що важливі проблеми, що ними піднімаються в контексті даних досліджень, потребують подальшого наукового обґрунтування у зв'язку із тим, що поза увагою науковців залишаються питання критеріїв ефективності внутрішнього фінансового контролю. Невизначеними є напрями модифікації внутрішнього фінансового контролю.

Метою цього дослідження є обґрунтування передумов та пріоритетних напрямів модифікації внутрішнього фінансового контролю з метою підвищення ефективності його проведення на підприємстві. Основними завданнями для її реалізації є: визначення сутності модифікації внутрішнього фінансового контролю, визначення складових цього процесу та обґрунтування пріоритетних напрямів модифікації з урахуванням їх спрямованості на підвищення ефективності внутрішнього фінансового контролю.

У сучасних умовах розвитку української економіки актуальною проблемою для всіх суб'єктів господарювання є ефективне функціонування внутрішнього фінансового контролю. Критерієм ефективності внутрішнього фінансового контролю в економічній літературі найчастіше неправомірно вважають кількість виявлених помилок або порушень. Більш точним є підхід до визначення ефективності, обґрунтований Бурцевим В. В., згідно з яким ефективність внутрішнього фінансового контролю визначається його здатністю бути і дієвим, і результативним [2]. При цьому, звичайно, витрати на створення і функціонування внутрішнього фінансового контролю не повинні перевищувати очікуваних (передбачуваних) збитків від його відсутності. Як дієвість, так і результативність контролю прямо залежать від його здатності модифікуватися, враховуючи нові, змінені умови здійснення господарської діяльності.

Незаперечним є той факт, що зміни умов господарювання відбуваються постійно. Замість того, щоб пасивно їх спостерігати, необхідно уміти їх передбачати, проявляти ініціативу і допомагати підприємству не тільки попереджувати можливі негативні наслідки, але й отримувати переваги з цих змін. А це, відповідно, потребує змін внутрішнього фінансового контролю, які можна визначити як модифікацію. Модифікація – це зміна, перетворення будь-чого [8]. Відповідно, модифікація внутрішнього фінансового контролю – це процес його зміни, пристосування до нових потреб управління.

Складові процесу модифікації наведено на рисунку.

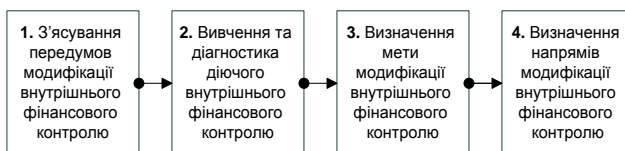


Рис. 1. Процес визначення напрямів модифікації внутрішнього фінансового контролю

Розглянемо кожну складову більш детально. Модифікацію внутрішнього фінансового контролю (далі – ВФК), на погляд автора, слід починати з визначення передумов її необхідності