

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
УКРАЇНСЬКА ІНЖЕНЕРНО-ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ

**БАБАРИЦЬКИЙ ОЛЕКСАНДР ВАСИЛЬОВИЧ**

УДК [005.95.21+338.512]:334.716(477)(043.3)

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ  
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ УПРАВЛІННЯ  
ВИТРАТАМИ НА ПЕРСОНАЛ**

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

Автореферат  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Харків – 2018

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Українській інженерно-педагогічній академії Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник -** доктор економічних наук, професор  
**Гавкалова Наталія Леонідівна,**  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, завідувач кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки.

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор  
**Дикань Володимир Леонідович,**  
Український державний університет залізничного транспорту (м. Харків), завідувач кафедри економіки та управління виробничим та комерційним бізнесом;

доктор економічних наук, професор  
**Амосов Олег Юрійович,**  
Харківський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України (м. Харків), завідувач кафедри економічної теорії і фінансів.

Захист відбудеться «12» грудня 2018 року о 13<sup>00</sup> годині на засіданні спеціалізованої вченої ради К 64.108.05 в Українській інженерно-педагогічній академії за адресою: 61003, м. Харків, вул. Університетська, 16.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Української інженерно-педагогічної академії за адресою: 61003, м. Харків, вул. Університетська, 16, та на сайті <http://uipa.edu.ua>.

Автореферат розісланий «12» листопада 2018 р.

Учений секретар  
спеціалізованої вченої ради

В. І. Чобіток

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Системна трансформація та активізація процесів реформування всіх сфер економіки і суб'єктів підприємницької діяльності в умовах інформатизації та глобалізації суспільства вимагають впровадження нових концепцій управління, механізмів і методів господарювання на вітчизняних підприємствах. Ураховуючи динамічний розвиток середовища, який характеризується варіативністю, складністю, невизначеністю та прискоренням темпів змін, посилюється увага науковців до проблематики стратегічних аспектів управлінської діяльності підприємств з метою забезпечення їх економічної стійкості. При цьому теоретико-методичний базис формування та реалізації стратегії ефективного менеджменту промислових підприємств розвивається з урахуванням переважно специфіки їх діяльності.

У той же час теорія і практика ведення бізнесу більшості вітчизняних промислових підприємств підтвердила думку про те, що персонал – це ключовий унікальний ресурс та невід'ємний стратегічний елемент, що визначає їх конкурентоспроможність. Інвестуючи у персонал значні кошти з метою підвищення ефективності його роботи (надання соціального пакета, моральне заохочення, преміювання, організація корпоративних заходів, тренінги для підвищення кваліфікації тощо), підприємство не завжди отримує економічний або соціальний ефект від цих витрат. Пояснюється це відсутністю систематизованої інформації про механізм управління витратами на персонал на підприємстві, ігноруванням інвестиційної специфіки таких витрат та відповідно нераціональним використанням ресурсів унаслідок планування і прогнозування кадрових заходів без відповідного соціально-економічного обґрунтування. Тому застосування теоретично обґрунтованої та емпірично перевіреної системи управління витратами на персонал матиме значний позитивний ефект на формування стратегії ефективного менеджменту на промислових підприємствах.

Дослідженням проблем формування стратегії ефективного менеджменту промислових підприємств займалися О. Амосов, М. Армстронг, І. Ансофф, О. Віханський, Р. Дафт, В. Дикань, П. Друкер, Ю. Іванов, В. Ковальов, В. Пономаренко, М. Портер, В. Прохорова, Ю. Ус, В. Чобіток та ін. Значний внесок у вирішення проблеми управління витратами на персонал зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені й практики, як Л. Балабанова, В. Веснін, Н. Гавкалова, Г. Десслер, О. Єгоршин, А. Кібанов, А. Колот, Г. Назарова та ін. Не применшуючи внеску зазначених науковців у розвиток теорії і практики в сфері менеджменту персоналу, досі залишаються не вирішеними питання обґрунтування системи управління витратами на персонал як сукупності взаємодіючих елементів, що забезпечує прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень у контексті формування стратегії ефективного менеджменту промислових підприємств.

Актуальність зазначеної проблеми, її науково-теоретичне та практичне значення зумовили вибір теми дисертаційної роботи, мету та завдання.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Окремі положення дисертаційної роботи використано при виконанні програм науково-дослідних робіт Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця на тему «Розроблення методології соціально-економічного розвитку регіону на підґрунті формування системного базису синтезованого капіталу та інформаційної інфраструктури» (номер державної реєстрації 0115U002376). Дисертацію виконано згідно з планами науково-дослідних робіт Української інженерно-педагогічної академії за темами: «Фундаментальні основи визначення та формування конкурентоспроможного потенціалу підприємства в сучасних умовах» (номер державної реєстрації 011U002198, 2013–2015 рр.) та «Управління стійким розвитком суб'єктів господарювання в умовах соціально орієнтованої економіки» (номер державної реєстрації 0116U001487, 2016–2018 рр.).

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є розроблення теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо формування стратегії ефективного менеджменту промислових підприємств на засадах управління витратами на персонал.

Для досягнення поставленої мети у дисертації вирішено такі задачі:

удосконалити понятійний апарат дослідження шляхом уточнення сутності й змісту понять «витрати на персонал», «управління витратами на персонал», «стратегія ефективного менеджменту»;

побудувати семантичну модель системи управління витратами на персонал;

розробити методичний підхід до оцінки рівня витрат на управління персоналом промислових підприємств;

запропонувати теоретико-методичний підхід до розроблення організаційно-економічного забезпечення виявлення резервів підвищення ефективності менеджменту промислових підприємств;

обґрунтувати науково-методичний підхід до формування та впровадження системи управління витратами на персонал промислових підприємств;

запропонувати науково-практичний підхід до формування альтернативних сценаріїв вибору стратегій ефективного менеджменту на основі інформаційно-аналітичного забезпечення управління витратами на персонал.

**Об'єктом дослідження** є процес формування стратегії ефективного менеджменту промислових підприємств на засадах управління витратами на персонал.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні положення формування стратегії ефективного менеджменту промислових підприємств з урахуванням аспектів управління витратами на персонал.

**Методи дослідження.** Теоретичною основою дослідження виступили наукові напрацювання та досвід вітчизняних і зарубіжних вчених у сфері менеджменту підприємств. Методичною основою дослідження є

фундаментальні положення економічної теорії та сукупність спеціальних і загальнонаукових засобів наукового дослідження.

У роботі використано такі методи: *теоретичного узагальнення* – для формування поняття «управління витратами на персонал»; *морфологічний аналіз* – для уточнення змісту й сутності поняття «витрати на персонал»; *аналіз та синтез* – для систематизації та групування елементів системи управління витратами на персонал та побудови семантичної моделі; *PEST-аналіз* – для виявлення впливу макросередовища на здійснення управління витратами на персонал на промисловому підприємстві; *метод таксономічного аналізу* – для розрахунку значень інтегральних коефіцієнтів ефективності менеджменту; *графічно-аналітичний метод* – для групування досліджуваних підприємств за рівнем забезпечення ефективного менеджменту підприємства та ступенем ризику інвестування у персонал; *метод нечітких множин* – для обґрунтування моделі оцінки якості управління витратами на персонал; *проектний підхід* – для формування системи управління витратами на персонал; *метод аналізу ієрархій Саати* – для вибору стратегії управління витратами на персонал на основі сукупності критеріїв.

Інформаційною базою дослідження стали чинні законодавчі та нормативні акти Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, звітність промислових підприємств Харківської області, результати експертного оцінювання, монографії та наукові періодичні публікації в іноземних і вітчизняних виданнях за даною проблематикою.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні та узагальненні науково-теоретичних засад і розробленні методичних та прикладних підходів до формування стратегії ефективного менеджменту промислових підприємств на засадах управління витратами на персонал, в яких:

*удосконалено:*

методичний підхід до оцінки рівня витрат на управління персоналом підприємства, що, на відміну від існуючих, базується на застосуванні ґрунтовного методичного інструментарію, який забезпечує коректність і цілісність проведення оцінювання ефективності менеджменту персоналу в розрізі етапів формування витрат, та передбачає побудову нечіткої моделі оцінювання якості управління витратами на персонал, що, в свою чергу, дозволяє поліпшити процедуру діагностики внутрішнього середовища підприємства та сприятиме більш коректному вибору стратегії ефективного менеджменту;

теоретико-методичний підхід до розроблення організаційно-економічного забезпечення виявлення резервів підвищення ефективності менеджменту промислових підприємств, який, на відміну від існуючих, дозволяє виявити приховані закономірності впливу якості управління витратами на персонал на рівень ефективності менеджменту, що дає можливість на етапі формування стратегії ефективного менеджменту

підприємства визначити найвпливовіші чинники та враховувати їх при обґрунтуванні рішень щодо управління витратами на персонал, а також передбачати та нівелювати можливі негативні виклики середовища;

науково-практичний підхід до формування альтернативних сценаріїв вибору стратегій ефективного менеджменту на основі інформаційно-аналітичного забезпечення управління витратами на персонал, який, на відміну від існуючих, враховує співвідношення вигод і втрат підприємства стосовно вибору стратегічних орієнтирів з урахуванням організаційно-управлінських, фінансово-економічних, професійно-кваліфікаційних, соціально-психологічних та інноваційно-технологічних факторів впливу за допомогою застосування методу аналізу ієрархій Сааті, що дозволяє отримати можливість формувати набори готових управлінських рішень стосовно забезпечення ефективного менеджменту на підприємстві, які будуть результативні в рамках управління витратами на персонал, що, в свою чергу, знизить тимчасові витрати на прийняття рішень та мінімізує ризики їх реалізації;

*дістали подальшого розвитку:*

семантична модель системи управління витратами на персонал, яка, на відміну від існуючих, враховує особливості філософського підходу до логіки дослідження та відрізняється структурою, що включає вплив керуючої підсистеми через функції і методи управління та відповідно до сформульованих цілей управління, визначених завдань, які базуються на відповідних принципах і наявного ресурсного забезпечення, на керовану підсистему, яка об'єднує витрати на персонал за стадіями менеджменту персоналу (планування, використання, розвиток, вивільнення) з урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;

науково-методичний підхід до формування та впровадження системи управління витратами на персонал промислових підприємств, що, на відміну від існуючих, передбачає використання проектного підходу до процесу формування та впровадження системи управління витратами на персонал та враховує фактор ризику інвестування у персонал, що дозволить підприємству, з одного боку, підвищити його гнучкість і адаптивність до навколишнього середовища за рахунок ведення і управління окремими проектами, а з іншого – забезпечити можливість перерозподілу коштів на персонал;

понятійний апарат дослідження, що, на відміну від існуючих, базується на уточненні змісту понять «витрати на персонал», «управління витратами на персонал», «стратегія ефективного менеджменту» та є комплексним теоретико-методичним підґрунтям дослідження процесу формування стратегії ефективного менеджменту на засадах управління витратами на персонал, що дозволяє виявити прихований ресурсний потенціал робітників підприємства та використати його в контексті поліпшення кадрової політики та оптимізації витрат на персонал.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що використання на практиці запропонованих науково-методичних положень та

рекомендацій щодо формування стратегії ефективного менеджменту промислових підприємств на засадах управління витратами на персонал дозволить поліпшити результативність їх функціонування та сприятиме оптимізації витрат на персонал.

Науково-практичні положення дисертаційної роботи використано при розробленні заходів формування стратегії забезпечення ефективного менеджменту на засадах управління витратами на персонал промислових підприємств м. Харкова. Так, у ПАТ «Харківський верстатобудівний завод» – методичні розробки щодо оцінки якості управління витратами на персонал (довідка про впровадження № 764/б від 06.11.2017), ПАТ «Запоріжсталь» – запропоновано організаційно-економічне забезпечення впровадження системи управління витратами на персонал та розробки щодо формування стратегії ефективного менеджменту (довідка про впровадження № 08/2004855 від 29.01.2018), ТОВ «Харківтрансмашпроект» – окремі аспекти формування стратегії ефективного менеджменту промислових підприємств (довідка про впровадження № 218/С-1 від 18.04.2018).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота являє собою самостійно виконану наукову роботу, в якій викладено авторський підхід до формування стратегії ефективного менеджменту промислових підприємств на засадах управління витратами на персонал. Автором використано лише ті ідеї, розробки та висновки, які є результатом власного наукового дослідження. Особистий внесок автора у працях, що опубліковані у співавторстві, відображено у переліку опублікованих праць, поданому в авторефераті [1; 3; 5; 8].

**Апробація результатів дисертації.** Основні результати проведених досліджень оприлюднено на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Актуальні проблеми економічного розвитку України в умовах інтеграції: досягнення та проблеми» (Харків, 2016 р.); «Сучасні проблеми обліку, аналізу, аудиту й оподаткування суб'єктів господарської діяльності: теоретичні, практичні та освітянські аспекти» (Дніпро, 2017 р.); «Економічні перспективи підприємництва в Україні» (Ірпінь, 2017 р.); «Наукові підходи до оцінки соціально-економічного розвитку країни» (Одеса, 2017 р.).

**Публікації.** За темою дисертації опубліковано 13 наукових праць, у тому числі 2 підрозділи у колективних монографіях, 7 статей – у фахових виданнях, 4 – в інших наукових виданнях. Загальний обсяг публікацій становить 4,95 ум.-друк. арк., з яких особисто здобувачу належить 4,35 ум.-друк. арк.

**Структура та обсяг роботи.** Дисертація складається з вступу, трьох розділів, висновків, додатків і списку використаних джерел. Загальний обсяг дисертації – 247 сторінок друкованого тексту. Робота містить 28 таблиць (з них 9 займають 12 повних сторінок) та 40 рисунків (з них 3 займають 3 повних сторінки). Обсяг основного тексту становить 160 сторінок; 8 додатків – на 52 сторінках; список використаних джерел містить 185 найменувань – на 20 сторінках.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність теми дисертації, сформульовано мету, визначено завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження, розкрито наукову новизну і практичне значення одержаних результатів.

У першому розділі – «Теоретичні аспекти управління витратами на персонал в контексті формування стратегії ефективного менеджменту підприємства» – уточнено сутність і зміст поняття «витрати на персонал»; систематизовано класифікацію витрат на персонал; запропоновано семантичну модель управління витратами на персонал; розглянуто особливості формування стратегії ефективного менеджменту підприємства на засадах управління витратами на персонал.

У роботі для побудови семантичної моделі управління витратами на персонал проведено низку теоретичних узагальнень. На першому етапі уточнено сутність поняття «витрати на персонал» з використанням морфологічного аналізу. Встановлено, що витрати на персонал являють собою сукупність витрат, які пов'язані з реалізацією політики менеджменту персоналу на підприємстві. Враховуючи це, уточнено і систематизовано класифікацію витрат на персонал, яку запропоновано розглядати в контексті стадій менеджменту персоналу, а саме: формування персоналу, використання персоналу, розвиток персоналу та вивільнення персоналу. Застосування запропонованої детальної класифікації витрат на персонал на підприємстві дозволить успішно здійснювати їх обґрунтування та оптимізацію, плануючи бюджет цих витрат.

На другому етапі визначено змістовну сутність управління витратами на персонал. Визначено, що управління витратами найчастіше розуміють: 1) як процес контролю витрат, який включає аналіз, облік, коригування; 2) як діяльність, що спрямована на зниження витрат; 3) як систему, що спрямована на досягнення цілей функціонування підприємства та підвищення ефективності витрат. Детальне дослідження наукових підходів до розуміння сутності поняття «управління витратами на персонал» дозволило визначити, що це система з характерними для неї властивостями, функціями і зв'язками, що повною мірою охоплює процеси, явища, основні точки зору їх висвітлення та конструктивні принципи діяльності підприємства. З метою обґрунтування закономірностей формування і розвитку системи управління витратами на персонал та враховуючи необхідність адаптації останніх досягнень в теоретичній та практичній галузі знань до реальних умов функціонування підприємства, у роботі побудовано семантичну модель системи управління витратами на персонал (рис. 1).

Апелюючи до аналітичної філософії, визначено, що логіко-семантичний напрям пізнання розпочали використовувати з метою посилення елементів критичного раціоналізму та концептуалізму, що дозволяє розглядати досліджуване поняття у більш широкому інтелектуально-культурному і суспільному контексті. Враховуючи це, запропонована семантична модель



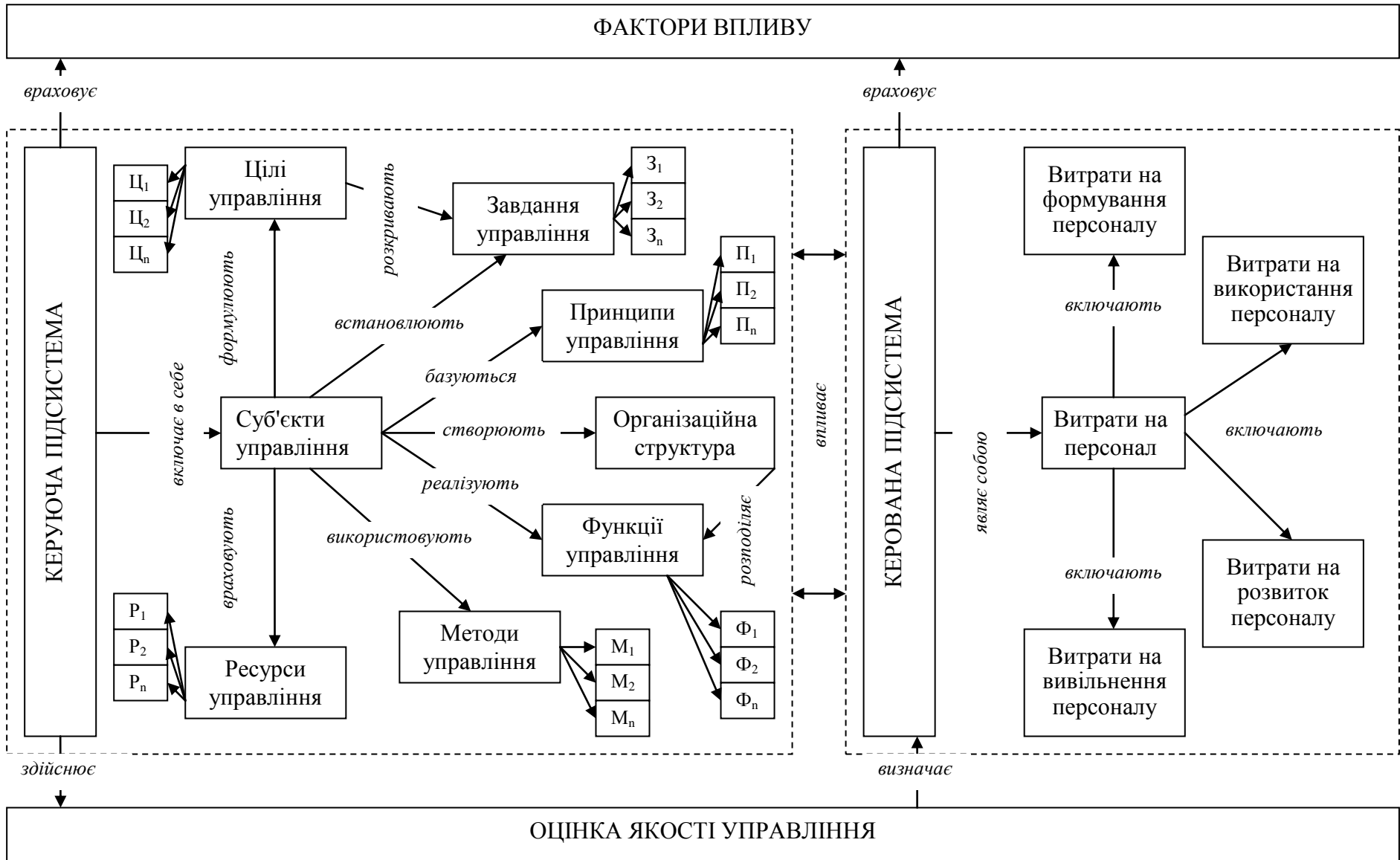


Рис. 1. Семантична модель системи управління витратами на персонал

поєднує в собі вплив керуючої підсистеми на керовану з урахуванням можливих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. При цьому керуюча підсистема оцінює якість управління та включає в себе суб'єкти управління, які: формулюють цілі управління, враховують ресурси управління, встановлюють завдання управління, які базуються на принципах, створюють організаційну структуру, реалізують функції управління та використовують методи управління. Керована підсистема – це сукупність витрат на персонал, яка включає витрати на планування, використання, розвиток та вивільнення персоналу. Встановлено, що забезпечення ефективного менеджменту підприємства передбачає вирішення різних задач, серед яких особливе місце займають стратегічне планування і розроблення відповідних перспективних напрямів розвитку.

Враховуючи складні умови функціонування більшості підприємств, визначено, що невирішеним у контексті обмеженості ресурсного потенціалу залишається питання інвестування у персонал. Це дозволило обґрунтувати важливість врахування стану управління витратами на персонал у контексті формування стратегії ефективного менеджменту підприємства, що є складовим елементом всього процесу стратегічного планування. Запропоновано таку послідовність реалізації даного процесу: 1) ретроспективний аналіз стратегій і особливостей їх моделювання (включає дослідження ситуації на підприємстві та у зовнішньому середовищі, визначення ключових проблем функціонування підприємства і факторів впливу); 2) формулювання головних цілей, за допомогою яких визначаються пріоритетні напрями забезпечення ефективного менеджменту та обґрунтовуються критерії розподілу ресурсів, розроблення прогнозних моделей для виявлення ступеня впливу якості управління витратами на персонал; 3) збір і компонування стратегічних інструментів, що здійснюються в контексті побудови матриці позиціонування підприємства з урахуванням рівня забезпечення ефективного менеджменту підприємства та ступеня ризику інвестування у персонал; 4) реалізація стратегії (важливим завданням на цьому етапі є забезпечення просування у напрямку досягнення стратегічних цілей забезпечення ефективного менеджменту підприємства при максимальному пристосуванні до реальних умов); 5) контроль і коригування стратегії (важливо вказати такі контрольні точки, які найкращим чином відображають досягнуті результати і дають попередню оцінку доцільності продовження робіт у даному напрямку).

Таким чином, отримані результати дослідження зумовлюють формування наукового базису, який пояснює причинно-наслідкові зв'язки в системі управління витратами на персонал, а комплексний підхід, який застосовано для формування стратегії ефективного менеджменту за рахунок управління витратами на персонал, дозволить вирішити питання зниження втрат, нераціональних витрат на персонал, підвищення ефективності капіталовкладень у знання, уміння та навички, мотивацію персоналу, вдосконалення планування і бюджетування витрат на персонал.

**У другому розділі – «Оцінка забезпечення ефективного менеджменту та аналіз сучасного стану управління витратами на персонал на промислових підприємствах»** – проведено аналіз впливу макросередовища на управління витратами на персонал промислового підприємства; запропоновано методичний підхід до оцінки рівня витрат на управління персоналом підприємства; виявлено закономірності впливу якості управління витратами на персонал на забезпечення ефективного менеджменту.

Аналіз впливу макросередовища на здійснення управління витратами на персонал підтвердив наявність негативного впливу економічних, соціальних та політико-правових факторів на здійснення ефективної кадрової політики, що призводить до кризових процесів у забезпеченні ефективності менеджменту на вітчизняних промислових підприємствах. Це дозволило аргументувати, що важливою передумовою удосконалення управління витратами на персонал в контексті формування стратегії ефективного менеджменту підприємства є оцінювання якості управління цими витратами.

Узагальнюючи описані у науково-практичній літературі методи, що застосовуються на підприємствах для оцінки ефективності, результативності та якості функціонування системи управління витратами на персонал, виявлено, що не існує єдиного алгоритму чи методу для процедури аналітичного застосування. Крім того, визначено, що майже всі методи є або дуже ресурсоемними і різноспрямованими, або неточними та обмеженими, що ускладнює їх застосування для забезпечення ефективного менеджменту підприємства. З огляду на це розроблено методичний підхід до оцінки рівня витрат на управління персоналом промислового підприємства (рис. 2). У рамках даного підходу запропоновано використовувати сукупність методів: теоретико-логічний аналіз та експертну оцінку, статистичний аналіз, метод зведення до узагальненого критерію, нечітку логіку.

Беручи до уваги необхідність врахування умов забезпечення ефективного менеджменту на підприємстві, з одного боку, та детальний аналіз системи управління витратами на персонал – з іншого, за допомогою функції альтернативного виробу у програмі MS Excel та запису конкретних формул визначено відповідність показників їх нормативним значенням.

При цьому, з'ясовано, що для показників, які враховують динаміку та представлені у вигляді темпів зростання, умовою забезпечення ефективного менеджменту буде його зростання (більше ніж 1) або зниження (менше ніж 1).

З огляду на певну обмеженість традиційних математичних методів щодо оцінки якості у роботі запропоновано використання теорії нечітких множин. Встановлено, що параметрами нечіткої системи оцінки якості управління витратами на персонал є: тип функції приналежності для вхідних параметрів – *gaussmf* (гауссовська форма); тип функції приналежності для вихідних параметрів – *trimf* (трикутна форма); кількість термів – 3; нечітка база знань – результати експертного опитування; правила бази знань – правила типу «*matdani*»; метод денацифікації – метод центра тяжіння.

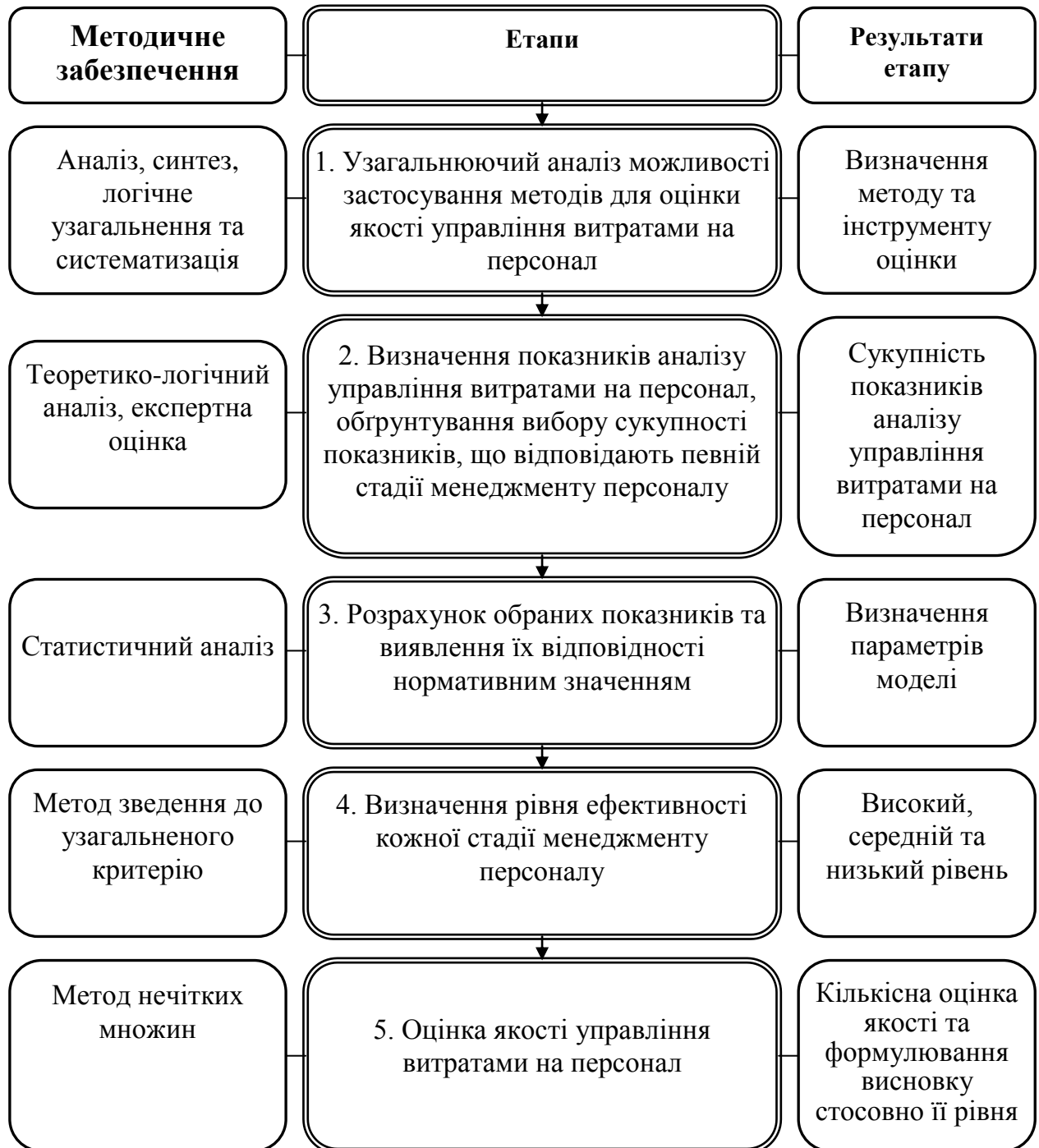


Рис. 2. Схема методичного підходу до оцінки рівня витрат на управління персоналом промислового підприємства

З метою визначення впливу якості управління витратами на персонал на рівень ефективності менеджменту на промислових підприємствах використано метод проєціювання тренда, який дозволив не тільки визначити наявність зв'язку між показниками, але й зробити прогноз на базі отриманих трендових моделей. У роботі для побудови трендової моделі в середовищі MS Excel на основі даних часового ряду побудовано точкову діаграму для кожного підприємства. Узагальнення отриманих результатів подано в табл. 1.

**Узагальнення результатів визначення впливу якості управління витратами на персонал на рівень ефективності менеджменту підприємств**

Підприємство	Тип лінії тренда, що забезпечує найбільшу точність апроксимації	Вид трендової моделі	R <sup>2</sup>	Позначення
ПАТ «Світло Шахтаря»	степенева	$y = 0,5551x^{0,9631}$	0,838	у – узагальнений інтегральний показник ефективності менеджменту підприємства; х – рівень якості управління витратами на персонал
ПАТ Завод «Південкабель»	експоненціальна	$y = 0,0505e^{2,431x}$	0,987	
ПАТ «Електромашина»	степенева	$y = 0,4204x^{0,8306}$	0,722	
ПАТ «Завод ім. Фрунзе»	лінійна	$y = 0,0943x - 0,2393$	0,613	
ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе»	лінійна	$y = 0,89x - 0,3087$	0,879	
ПАТ «Турбоатом»	логарифмічна	$y = -0,206\text{Ln}(x) + 0,486$	0,613	
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	степенева	$Y = 0,5147x^{1,4782}$	0,757	

Застосування запропонованого теоретико-методичного підходу до розроблення організаційно-економічного забезпечення виявлення резервів підвищення ефективності менеджменту промислових підприємств дозволяє визначити прогнозований рівень ефективності менеджменту на підприємстві, враховуючи існуючий рівень якості управління витратами на персонал, та запропонувати важливі стратегічні пріоритети розвитку.

**У третьому розділі – «Удосконалення управління витратами на персонал в контексті формування стратегії ефективного менеджменту промислових підприємств»** – розроблено науково-методичний підхід до формування та впровадження системи управління витратами на персонал промислових підприємств, визначено організаційно-економічні аспекти її впровадження; запропоновано науково-практичний підхід до формування альтернативних сценаріїв вибору стратегій ефективного менеджменту на основі інформаційно-аналітичного забезпечення управління витратами на персонал.

Дієвість системи управління витратами на персонал у контексті формування стратегії ефективного менеджменту підприємства залежить від результативності її впровадження, що потребує диференційованої структури. З цією метою в роботі розроблено науково-методичний підхід до формування та впровадження системи управління витратами на персонал промислових підприємств (рис. 3).



Рис. 3. Науково-методичний підхід до формування та впровадження системи управління витратами на персонал промислових підприємств

У дисертаційній роботі встановлено, що застосування проектного підходу до формування системи управління витратами на персонал розглядається як цілеспрямована діяльність по досягненню нового результату, а також розширенню наявних можливостей для підвищення конкурентоспроможності підприємства завдяки ефективному менеджменту в умовах обмежених ресурсів.

Зважаючи на відсутність чіткої та зрозумілої послідовності дій з боку керівництва відносно впровадження системи управління витратами на персонал, запропоновано поетапну схему її організаційно-економічного

забезпечення, яка включає: обґрунтування мети і формулювання пріоритетних завдань управління витратами на персонал; оцінку рівня забезпечення ефективного менеджменту на промислових підприємствах на основі визначення інтегрального показника; аналіз доцільності витрат на промислових підприємствах та визначення ступеня ризику інвестування у персонал; побудову матриці розміщення промислових підприємств у площині «ступінь ризику інвестування у персонал – рівень забезпечення ефективного менеджменту персоналу»; розроблення рекомендацій щодо управління витратами на персонал для кожного квадранта побудованої матриці.

Обґрунтування стратегічного вибору на підприємстві має базуватись не тільки на положеннях теорії, але й на результатах емпіричних експериментів. З цією метою в роботі запропоновано науково-практичний підхід до формування альтернативних сценаріїв вибору стратегій ефективного менеджменту. Його сутність полягає в тому, що вибір та обґрунтування певної стратегії здійснюються шляхом проведення кількісної оцінки можливих вигід та втрат від її реалізації.

Вибір стратегії управління витратами на персонал у рамках забезпечення ефективного менеджменту підприємства за допомогою методу аналізу ієрархій Сааті подано у вигляді структури, що складається з чотирьох ієрархічних рівнів: перший рівень відповідає меті поставленого завдання (вибір стратегії управління витратами на персонал); другий рівень відображає ключові фактори впливу на вибір стратегії управління витратами на персонал (організаційно-управлінські, фінансово-економічні, професійно-кваліфікаційні, соціально-психологічні, інноваційно-технологічні); третій рівень представлений критеріями оцінки, за допомогою яких здійснюється вибір альтернатив; четвертий рівень включає альтернативи, тобто варіанти можливих стратегій управління витратами на персонал.

Узагальнену ієрархічну структуру для прийняття рішення стосовно вибору стратегії управління витратами на персонал подано в табл. 2. Результати застосування даного науково-практичного підходу на підприємстві-репрезентанті – ПАТ «Завод «Південкабель», який представляє відповідну групу підприємств за рівнем витрат на управління персоналом, свідчать про суттєве переважання альтернативи А1 (модернізаційна стратегія) над іншими альтернативами. Отже, для даного підприємства вибір цієї стратегії управління витратами на персонал, а саме максимізації витрат на персонал, враховуючи наявне ресурсне забезпечення, є найбільш прийнятним.

У розріз аналізу матриці визначення вектора пріоритету альтернатив за втратами доведено, що в контексті дослідження організаційно-управлінських, фінансово-економічних, професійно-кваліфікаційних та інноваційно-технологічних факторів переважає стратегія скорочення витрат на персонал (інерційна стратегія). За соціально-психологічними факторами переважає мобілізаційна стратегія – стратегія перерозподілу витрат на персонал.

**Узагальнена ієрархічна структура для прийняття рішення стосовно вибору стратегії управління витратами на персонал**

Рівень 1 (мета)	Рівень 2 (фактори впливу)	Рівень 3		Рівень 4 (альтернативи)
		Критерії за вигодами	Критерії за втратами	
Вибір стратегії управління витратами на персонал	Організаційно-управлінські (ОУ)	Відповідність стратегії УВП загальній стратегії підприємства (ОУ <sub>1</sub> ); покращення умов праці (ОУ <sub>2</sub> ); високий рівень використання персоналу (ОУ <sub>3</sub> )	Невідповідність стратегії УВП загальній стратегії підприємства (ОУ <sub>1</sub> ); ймовірність погіршення умов праці (ОУ <sub>2</sub> ); низький рівень використання персоналу (ОУ <sub>3</sub> )	Модернізаційна стратегія (максимізація витрат на персонал) А1  Мобілізаційна стратегія (перерозподіл витрат на персонал) А2  Інерційна стратегія (мінімізація витрат на персонал) А3
	Фінансово-економічні (ФЕ)	Наявність відповідних ресурсів для досягнення поставленої мети (ФЕ <sub>1</sub> ); дохідність реалізації стратегії управління витратами на персонал (ФЕ <sub>2</sub> ); стабільне фінансове становище підприємства (ФЕ <sub>3</sub> )	Відсутність відповідних ресурсів для досягнення поставленої мети (ФЕ <sub>1</sub> ); витратність реалізації стратегії управління витратами на персонал (ФЕ <sub>2</sub> ); нестабільне фінансове становище підприємства (ФЕ <sub>3</sub> )	
	Професійно-кваліфікаційні (ПК)	Наявність високопрофесійного персоналу (ПК <sub>1</sub> ); висока якість підготовки та діяльності керівників і спеціалістів (ПК <sub>2</sub> ); високий рівень професійного розвитку персоналу (ПК <sub>3</sub> )	Відсутність високопрофесійного персоналу (ПК <sub>1</sub> ); низька якість підготовки та діяльності керівників і спеціалістів (ПК <sub>2</sub> ); низький рівень професійного розвитку персоналу (ПК <sub>3</sub> )	
	Соціально-психологічні (СП)	Наявність позитивного психологічного клімату (СП <sub>1</sub> ); високий рівень організаційної культури (СП <sub>2</sub> ); наявність комплексної програми мотивації (СП <sub>3</sub> )	Відсутність позитивного психологічного клімату (СП <sub>1</sub> ); низький рівень організаційної культури (СП <sub>2</sub> ); відсутність комплексної програми мотивації (СП <sub>3</sub> )	
	Інноваційно-технологічні (ІТ)	Наявність конкурентних переваг (ІТ <sub>1</sub> ); наявність інноваційно активного персоналу (ІТ <sub>2</sub> ); достатній рівень впровадження інновацій (ІТ <sub>3</sub> )	Відсутність конкурентних переваг (ІТ <sub>1</sub> ); відсутність інноваційно активного персоналу (ІТ <sub>2</sub> ); недостатній рівень впровадження інновацій (ІТ <sub>3</sub> )	



Таким чином, наукові результати, викладені в дисертації, сприятимуть вдосконаленню процесу формування ефективної стратегії менеджменту промислових підприємств на засадах управління витратами на персонал.

## ВИСНОВКИ

У дисертації подано нове вирішення важливого наукового завдання формування стратегії ефективного менеджменту промислових підприємств на засадах управління витратами на персонал, що дозволило сформулювати такі науково-теоретичні та практичні висновки, які характеризують сутність вирішених завдань відповідно до мети дослідження.

1. За результатами проведеного дослідження науково-теоретичних основ формування стратегії ефективного менеджменту на засадах управління витратами на персонал уточнено сутність базових понять дослідження; під поняттям «витрати на персонал» запропоновано розуміти сукупність витрат на формування, використання, розвиток і вивільнення персоналу, при цьому витрати на формування і розвиток персоналу капіталізуються в структурі активу балансу, а витрати на використання та вивільнення персоналу відображаються у складі операційних витрат; під поняттям «управління витратами на персонал» доцільно розуміти систему з характерними для неї властивостями, функціями і зв'язками, що повною мірою охоплюють процеси, явища, основні точки зору їх висвітлення та конструктивні принципи діяльності підприємства.

2. Для подальшого обґрунтування процесу формування системи управління витратами на персонал розроблено семантичну модель, яка базується на результатах узагальнення існуючих науково-теоретичних підходів до сутності поняття «управління витратами на персонал», класифікації витрат на персонал за стадіями менеджменту персоналу, виокремленні елементів керуючої підсистеми – цілі управління, принципи управління, методи управління, завдання управління, функції управління та ресурси управління. Це дало підстави визначити композиційний зміст параметрів управління витратами на персонал та інтерпретувати системно-логічні зв'язки між складовими.

3. У роботі досліджено рівень витрат на управління персоналом вітчизняних промислових підприємств за допомогою запропонованого удосконаленого методичного підходу, особливістю якого є послідовна реалізація таких етапів: узагальнюючий аналіз можливостей застосування методів для оцінки якості управління витратами на персонал за допомогою аналізу, синтезу, логічного узагальнення та систематизації; визначення показників аналізу управління витратами на персонал; обґрунтування вибору сукупності показників, що відповідають певній стадії менеджменту персоналу завдяки теоретико-логічному аналізу та експертному оцінюванню; розрахунок обраних показників та виявлення їх відповідності нормативним значенням із застосуванням статистичного аналізу; визначення рівня ефективності кожної стадії менеджменту персоналу з використанням методу зведення до

узагальненого критерію; оцінка якості управління витратами на персонал за допомогою методу нечітких множин. Використання даного підходу дозволить підвищити обґрунтованість необхідних заходів щодо оптимізації витрат на персонал.

4. Застосування запропонованого теоретико-методичного підходу до розроблення організаційно-економічного забезпечення виявлення резервів підвищення ефективності менеджменту промислових підприємств передбачає визначення впливу якості управління витратами на персонал на рівень ефективності менеджменту промислових підприємств шляхом використання моделей прогнозування. Розрахунок рівня ефективності менеджменту підприємства здійснено на основі таксономічного аналізу. Результати побудови трендових моделей дозволили визначити, що у ПАТ «Світло Шахтаря», ПАТ «Електромашина» та ПАТ «Харківський підшипниковий завод» найбільший рівень апроксимації та відповідно значення має степенева модель; ПАТ Завод «Південкабель» – експоненціальна модель; на ПАТ «Турбоатом» – логарифмічна модель; у ПАТ «Завод ім. Фрунзе» та ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе» – лінійна модель, що дозволяє розробляти та впроваджувати ефективні управлінські рішення.

5. У роботі запропоновано науково-методичний підхід до формування та впровадження системи управління витратами на персонал промислових підприємств, який передбачає реалізацію таких етапів: 1) аналіз передумов формування системи управління витратами на персонал, що передбачає: оцінку впливу макросередовища на здійснення управління витратами на персонал (застосування PEST-аналізу); визначення необхідності формування системи управління витратами на персонал, для чого детально досліджується документальне забезпечення процесу управління витратами на менеджмент персоналу підприємства (аналізуються положення загальної стратегії, фінансові звіти, кадрові процедури, стандарти, інструкції, накази тощо); формулювання цілей і завдань, на які буде спрямована система управління витратами на персонал (базується на виявленні існуючих проблем в управлінні витратами на персонал, визначенні існуючих резервів і можливостей шляхом інтерв'ювання керівництва та анкетування персоналу підприємства); прийняття рішення щодо формування системи управління витратами на персонал; 2) проектування системи управління витратами на персонал, де важливими є такі процеси: створення організаційних умов для впровадження системи управління витратами на персонал; формування проектної команди; обґрунтування принципів, функцій, методів та інструментів управління витратами на персонал; забезпечення позитивного мікроклімату для змін; розроблення проекту системи управління витратами на персонал; 3) впровадження системи управління витратами на персонал, де увага акцентується на інтеграції системи управління витратами на персонал у систему управління витратами, систему менеджменту персоналу та систему бюджетування. Важливими на даному етапі є впровадження інформаційної системи для системи управління витратами на персонал та моніторинг процесу впровадження СУВП; 4) коригування системи

управління витратами на персонал, що дозволить підвищити її ефективність та дієвість на підприємстві.

6. Для обґрунтування вибору стратегії управління витратами на персонал запропоновані п'ять груп критеріїв, що характеризують ступінь її прийнятності: організаційно-управлінські, фінансово-економічні, професійно-кваліфікаційні, соціально-психологічні та інноваційно-технологічні. За вказаними групами критеріїв розраховано кількісні показники, що відображають можливі вигоди та втрати від застосування тієї чи іншої стратегії, визначено відносну важливість кожної з них за допомогою методу аналізу ієрархій Сааті. У результаті встановлено, що найбільш оптимальною стратегією управління витратами на персонал для ПАТ «Завод «Південкабель» як підприємства-репрезентанта групи є модернізаційна стратегія (стратегія А1), що пояснюється існуючим на підприємстві ресурсним забезпеченням на підприємстві. Реалізація запропонованої стратегії сприятиме також координуванню дій підприємства відповідно до поставлених цілей щодо оптимізації витрат на персонал та забезпеченню ефективного менеджменту.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ АВТОРОМ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

### *Монографії*

1. Гавкалова Н. Л., Бабарицький О. В. Аналіз впливу макросередовища на здійснення управління витратами на персонал на промисловому підприємстві // Актуальні проблеми соціально-орієнтованої економіки : [Текст монографії] : за ред. д.е.н., проф. В. В. Прохорової. – Х. : Смугаста типографія, 2017. – С. 89–99.

*(Особистий внесок автора полягає у проведенні PEST-аналізу макросередовища та виявленні впливу факторів на здійснення управління витратами на персонал на промислових підприємствах).*

2. Бабарицький О. В. Визначення ефективності менеджменту персоналу на промислових підприємствах // Управління стійким розвитком економіки: теоретичні і практичні аспекти : [Текст монографії] : за ред. д.е.н., проф. В. В. Прохорової – Х. : Видавництво Іванченка І. С., 2018. – С. 231–238.

### *Статті у наукових фахових виданнях*

3. Бабарицький О. В., Золенко А. С. Особливості управління проектами на промислових підприємствах // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2016. – Вип. 20. – Ч. 1. – С. 87–91.

*(Особистий внесок автора полягає у розробленні схеми управління проектами на підприємстві).*

4. Бабарицький О. В. Оцінка якості управління витратами на персонал на промислових підприємствах // Економіка і Фінанси. – 2017. – № 9. – С. 21–28.

5. Гавкалова Н. Л., Бабарицький О. В. Методичний підхід до вибору стратегії управління витратами на персонал для забезпечення ефективного менеджменту персоналу // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 22. – С. 5–8.

*(Особистий внесок автора полягає у використанні методу аналізу ієрархій та визначенні пріоритету альтернатив щодо критеріїв вибору).*

6. Бабарицький О. В. Семантична модель системи управління витратами на персонал // Економічний науково-практичний журнал «Причорноморські економічні студії». – 2017. – № 16. – С. 203–206.

7. Бабарицький О. В. Організаційно-економічне забезпечення впровадження системи управління витратами на персонал // Інфраструктура ринку. – 2016. – № 2. – С. 395–402.

***Статті у наукових фахових виданнях України, що входять до міжнародних наукометричних баз даних, репозиторіїв та пошукових систем***

8. Гавкалова Н. Л., Бабарицький О. В. Науково-методичний підхід щодо формування стратегії ефективного менеджменту підприємства // Бізнес Інформ. – 2018. – № 4. – С. 424–429.

*(Особистий внесок автора полягає в обґрунтуванні процесу формування стратегії ефективного менеджменту, який є складовим елементом стратегічного планування).*

*Міжнародний науковий економічний журнал «Бізнес Інформ» входить до Ulrichsweb Global Serials Directory (США), Research Papers in Economics (США), Російського індексу наукового цитування (Росія), Index Copernicus (Польща), Directory of Open Access Journals (Швеція) та ін.*

9. Бабарицький О. В. Формування системи управління витратами на персонал: проектний підхід // Бізнес інформ. – 2017. – № 9. – С. 267–272.

*Міжнародний науковий економічний журнал «Бізнес Інформ» входить до Ulrichsweb Global Serials Directory (США), Research Papers in Economics (США), Російського індексу наукового цитування (Росія), Index Copernicus (Польща), Directory of Open Access Journals (Швеція) та ін.*

***Тези доповідей на наукових конференціях***

10. Бабарицький О. В. Фактори впливу на ефективність менеджменту персоналу // Актуальні проблеми економічного розвитку України в умовах інтеграції: досягнення та проблеми : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (Харків, 19 – 22 жовтня 2016 р.). – [Електронний ресурс]. С.21–24 – Режим доступу: <http://ekon.uipa.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10>

11. Бабарицький О. В. Особливості управління витратами на персонал на вітчизняних підприємствах // Сучасні проблеми обліку, аналізу, аудиту й оподаткування суб'єктів господарської діяльності: теоретичні, практичні та

освітянські аспекти: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (Дніпро, 30 – 31 березня 2017 р.). – Дніпро : НМетАУ, 2017. – С. 398–401.

12. Бабарицький О. В. Шляхи скорочення витрат на персонал на підприємстві // Економічні перспективи підприємництва в Україні: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Ірпінь, 26-27 жовтня 2017 р.). – Ірпінь : Університет ДФС України, 2017. – С. 449–451.

13. Бабарицький О. В. Класифікація витрат на персонал в контексті стадій менеджменту персоналу // Наукові підходи до оцінки соціально-економічного розвитку країни : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (Одеса, 10 – 11 листопада 2017 р.). – Одеса: ГО «Центр економічних досліджень та розвитку», 2017. – С. 43–45.

## АНОТАЦІЯ

**Бабарицький О. В. Формування стратегії ефективного менеджменту промислових підприємств на засадах управління витратами на персонал. – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Українська інженерно-педагогічна академія, Харків, 2018.

Дисертацію присвячено розробленню теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо формування стратегії ефективного менеджменту промислових підприємств на засадах управління витратами на персонал. Уточнено сутність і зміст поняття «витрати на персонал». Побудовано семантичну модель управління витратами на персонал. Досліджено особливості формування стратегії ефективного менеджменту підприємства на засадах управління витратами на персонал.

Удосконалено методичний підхід до оцінки рівня витрат на управління персоналом промислових підприємств, особливістю якого є використання теорії нечітких множин. Запропоновано теоретико-методичний підхід до розроблення організаційно-економічного забезпечення виявлення резервів підвищення ефективності менеджменту промислових підприємств шляхом побудови трендових моделей. Обґрунтовано науково-методичний підхід до формування та впровадження системи управління витратами на персонал промислових підприємств. Розроблено науково-практичний підхід до формування альтернативних сценаріїв вибору стратегій ефективного менеджменту на основі інформаційно-аналітичного забезпечення управління витратами на персонал із застосуванням методу аналізу ієрархій Сааті.

**Ключові слова:** ефективність менеджменту підприємства, формування стратегії ефективного менеджменту, витрати на персонал, система управління витратами на персонал, якість управління витратами на персонал, проектний підхід, стратегія управління витратами на персонал.

## ABSTRACT

**Babaritskiy A.V. Formation of industrial enterprises effective management strategy on the basis of personnel costs management. – As a manuscript.**

Thesis for a scientific degree – PhD in Economics in specialty 08.00.04 – Economics and Management of enterprises (by the type of economic activity). – Ukrainian Engineering-Pedagogical Academy, Kharkiv, 2018.

The thesis is devoted to the development of theoretical and methodological guidelines and practical recommendations on the formation of a strategy for the effective management of industrial enterprises on the basis of personnel costs management.

In the thesis, the essence of the concept of personnel costs is clarified by using morphological analysis and system analysis of existing classifications of personnel costs. It has been determined that the personnel costs are the totality of costs associated with the implementation of personnel management stages at enterprises, namely: personnel formation, personnel use, personnel development and personnel retirement.

The structure of personnel management system has been studied and systematized, and a semantic model, which has an effect of the controlling subsystem on the managed subsystem, taking into account possible factors of the external and internal environment has been proposed. In this case, the control subsystem evaluates the quality of management and includes management subjects which: formulate management objectives, take into account management resources, establish management objectives based on the principles, create an organizational structure that implements management functions and use management methods. A managed system is represented by the personnel costs in the context of personnel management stages.

The features of the formation of an effective management strategy at industrial enterprises are determined taking into account the process of managing personnel costs, which are summarized in the implementation of the following stages: 1) retrospective analysis of strategies and features of their modeling (including studies of the external environment of an enterprise and identification of key problems of its operation); 2) formulation of the main objectives, with the help of which the priority directions of ensuring effective management are determined and the criteria for resource allocation are justified and forecast models are developed to identify the degree of influence of the quality of personnel management costs; 3) collecting and assembling strategic tools that are carried out in the context of an enterprise positioning matrix, taking into account the level of ensuring effective management of an enterprise and the level of risks of investing in personnel; 4) implementation of the strategy, which important task is to move towards achieving the strategic goals of ensuring effective management of an enterprise with maximal adaption to the real conditions); 5) monitoring and adjustment of the strategy (it is important to identify such reference points that reflect the results achieved and give a preliminary assessment of the desirability to continue the work in this direction).

The work improved the methodological approach to assessing the level of expenses for management of personnel, which is characterized by the implementation

of the following steps: a generalized analysis of the possibility of using methods to assess the quality of personnel costs management using analysis, synthesis, logical generalization and systematization; determination of indicators for the analysis of personnel costs management, justification of the choice of a set of indicators corresponding to a certain stage of personnel management due to the theoretical and logical analysis and expert evaluation; calculation of selected indicators and identification of their compliance with standard values using statistical analysis; determining the level of effectiveness of each stage of personnel management using the method of reduction to a generalized criterion; assessment of the quality of personnel management costs using the fuzzy set method. The use of this approach will increase the reasonableness of necessary measures to optimize personnel costs.

Theoretical and methodical approach to the development of organizational and economic support for identifying the reserves for improving the management of industrial enterprises has been proposed. This approach helps to identify the relationship between the quality of personnel costs management and the level of management efficiency at an enterprise using the trend projection method, and the implementation of which will allow to forecast the future level of management efficiency at an enterprise.

In addition, the scheme of organizational and economic support for the implementation of personnel costs management system, the implementation of which allows: to justify the objectives and formulate the priority tasks of personnel costs management; to assess the level of effective management at industrial enterprises; to analyze the feasibility of costs at industrial enterprises and to determine the degree of risk of investing in staff; to apply recommendations for managing staff costs has been proposed.

The scientific and practical approach to the formation of alternative scenarios for the choice of strategies for effective management based on information and analytical provision of personnel costs management has been developed. The essence of this approach lies in the fact that the selection and justification of a certain personnel cost management strategy is carried out by quantifying the possible benefits and losses from its implementation using an expert method for analyzing hierarchies. A generalized hierarchical structure for decision-making has also been proposed: the first level consists of setting the goal of the task under the study (choosing a strategy for personnel costs management); the second level reflects the key factors influencing the choice of personnel management strategy; the third level is represented by the evaluation criteria with the help of which the selection is made; the fourth level includes the alternatives, that is, the options for possible personnel costs management strategies (inertia strategy, modernization strategy and mobilization strategy).

**Key words:** enterprise management efficiency, formation of effective management strategy, personnel costs, personnel costs management system, quality of personnel costs management, project approach, personnel costs management strategy.

## АННОТАЦИЯ

**Бабарицкий А. В. Формирование стратегии эффективного менеджмента промышленных предприятий на основе управления затратами на персонал. Рукопись. – На правах рукописи.**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Украинская инженерно-педагогическая академия, Харьков, 2018.

Диссертация посвящена разработке теоретико-методических положений и практических рекомендаций по формированию стратегии эффективного менеджмента промышленных предприятий на основе управления затратами на персонал. Уточнена суть и содержание понятия «затраты на персонал». Построена семантическая модель управления затратами на персонал. Исследованы особенности формирования стратегии эффективного менеджмента предприятия на основе управления затратами на персонал.

Усовершенствован методический подход к оценке уровня затрат на управление персоналом промышленных предприятий, особенностью которого является использование теории нечетких множеств. Предложен теоретико-методический подход к разработке организационно-экономического обеспечения выявления резервов повышения эффективности менеджмента промышленных предприятий путем построения трендовых моделей. Обоснован научно-методический подход к формированию и внедрению системы управления затратами на персонал промышленных предприятий. Разработан научно-практический подход к формированию альтернативных сценариев выбора стратегий эффективного менеджмента на основе информационно-аналитического обеспечения управления затратами на персонал с использованием метода анализа иерархий Саати.

**Ключевые слова:** эффективность менеджмента предприятия, формирование стратегии эффективного менеджмента, расходы на персонал, система управления затратами на персонал, качество управления затратами на персонал, проектный подход, стратегия управления затратами на персонал.



**БАБАРИЦЬКИЙ ОЛЕКСАНДР ВАСИЛЬОВИЧ**

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ  
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ УПРАВЛІННЯ  
ВИТРАТАМИ НА ПЕРСОНАЛ**

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

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

*Надруковано згідно з оригінал-макетом автора*

Підписано до друку 12.11.2018 р. Формат 60x90/16.  
Обсяг 0,9 ум.-друк. арк. Папір офсетний. Друк різнограф.  
Наклад 100 прим. Зам. № .

---

Надруковано в центрі оперативної поліграфії ТОВ «Рейтинг»  
Свідоцтво про держ. реєстрацію ю.о. А00 № 507350  
61003, м. Харків, пров. Соляниківський, 4.  
Тел. (057) 771-00-92, 771-00-96.