

# НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

© 2017 АВРАМЕНКО О. В.

УДК 338.4

## Авраменко О. В. Напрями розвитку логістичного менеджменту в Україні

Мета статті полягає у визначенні проблем розвитку логістичного управління в Україні та виявленні основних напрямків розвитку логістики. Узагальнено результати оцінки ефективності логістики Світовим банком за інтегральним показником LPI, розглянуто динаміку основних критеріїв оцінки ефективності логістики України за 2007–2016 рр. За дослідженнями «Українського логістичного альянсу» сформовано напрями, що сприятимуть розвитку логістичного управління в Україні.

**Ключові слова:** логістика, логістичний менеджмент, ефективність логістики, логістичний ринок, індекс ефективності логістики (LPI).

**Рис.:** 1. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 8.

**Авраменко Олена Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, управління підприємствами та логістики, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** avramenkoev@mail.ru

УДК 338.4

## Авраменко Е. В. Направления развития логистического менеджмента в Украине

Цель статьи состоит в определении проблем развития логистического управления в Украине и выявления основных направлений развития логистики. Обобщены результаты оценки эффективности логистики Мировым банком по интегральному показателю LPI, рассмотрена динамика основных критериев оценки эффективности логистики Украины за 2007–2016 гг. По исследованиям «Украинского логистического альянса» сформированы направления, которые будут содействовать развитию логистического управления в Украине.

**Ключевые слова:** логистика, логистический менеджмент, эффективность логистики, логистический рынок, индекс эффективности логистики (LPI).

**Рис.:** 1. **Табл.:** 3. **Библ.:** 8.

**Авраменко Елена Владимировна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, управления предприятиями и логистики, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** avramenkoev@mail.ru

UDC 338.4

## Avramenko E. V. The Directions for Development of Logistics Management in Ukraine

The article is aimed at defining problems in the development of logistics management in Ukraine and identifying the main directions of the logistics development. The results of evaluation of the logistics efficiency by the World Bank on the LPI integral indicator were generalized, the dynamics of the main criteria for evaluating the efficiency of Ukrainian logistics for 2007–2016 were reviewed. The directions that will facilitate the development of logistics management in Ukraine have been formed according to the research by «Ukrainian Logistics Alliance».

**Keywords:** logistics, logistics management, logistics efficiency, logistics market, Logistics Performance Index LPI.

**Fig.:** 1. **Tbl.:** 3. **Bibl.:** 8.

**Avramenko Elena V.** – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Economics, Enterprise Management and Logistics, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** avramenkoev@mail.ru

Ключовим елементом покращення показників діяльності та підвищення рентабельності підприємства останнім часом виступає ефективний логістичний менеджмент, який визначає конкурентоспроможність за рахунок логістичних переваг.

Сучасні тенденції розвитку ринку логістичних послуг в Україні характеризуються значним посиленням логістичної діяльності у сфері експортно-імпорتنних поставок. Стосовно логістичних послуг Україна перебуває на етапі формування галузі, суттєво поступаючись країнам Євросоюзу.

Питання розвитку логістичного управління в Україні досліджували такі науковці, як М. Ю. Григорак, Є. В. Крикавський, М. А. Окландер, Н. І. Чухрай та інші.

За останні два роки на вітчизняному ринку логістичних послуг сталася якісна зміна філософії та логістичного мислення: компанії усвідомили, що логістичний менеджмент – це реальний інструмент підвищення ефективності бізнесу.

Активне залучення українських підприємств до глобальних ланцюгів постачання, вихід вітчизняних виробників на світові ринки, наслідки воєнних дій та інше змусили топ-менеджмент промислових, сільськогосподарських, торговельних і сервісних підприємств зверну-

ти увагу на логістику свого бізнесу, на організацію логістичних процесів (закупівель, виробництва, розподілу), а також на можливість зменшення своїх логістичних витрат за рахунок ефективного співробітництва (партнерства) з логістичними операторами.

Наслідком такої зміни стало зростання вимог до якості логістичних послуг, гарантії надійності доставки товарів, збереженості вантажів і прозорості бізнес-процесів. Можна також відзначити підвищення рівня організованості, суттєве зростання застосування інформаційних технологій, комплексності надання логістичних послуг.

У 2007 р. Світовим банком (СБ) спільно з університетом м. Турку (Фінляндія) вперше була розроблена методика оцінки рівня розвитку логістики в різних країнах. З того часу дослідження проводяться раз на два роки, і на сьогоднішній день індекс LPI (*Logistics Performance Index*) був опублікований за підсумками 2007 р., 2010 р., 2012 р., 2014 р., 2016 р.

Індекс ефективності логістики (LPI) розраховується на основі опитувань міжнародних, національних або регіональних логістичних і складських операторів, транспортно-експедиторських компаній. Опитування складається з двох частин: по-перше, визначається між-

народний індекс LPI (за п'ятибальною шкалою респонденти оцінюють критерії, що відображають ефективність логістичної системи щодо 8 країн, з якими працює логістична компанія); по-друге, за п'ятибальною шкалою респонденти оцінюють логістичну систему країни, в якій працюють. На їх основі розраховується інтегральний показник індексу LPI та місце серед країн світу, які беруть участь в рейтингу.

**І**ндекс ефективності логістики оцінює легкість здійснення поставок товарів і стан торгової логістики на національному та міжнародному рівнях. Він складається Світовим банком кожні 2 роки по 160 країнах і 6 факторах. Основними критеріями оцінки ефективності логістики обрано:

- ✦ ефективність митного і прикордонного оформлення (*customs*);
- ✦ якість торгової і транспортної інфраструктури (*infrastructure*);
- ✦ простота організації міжнародних перевезень за конкурентними цінами (*international shipments*);
- ✦ якість і компетентність логістичних послуг (*logistics quality and competence*);
- ✦ відстеження проходження вантажів (*tracking & tracing*);
- ✦ своєчасність поставок вантажів (*timeliness*).

При розрахунку оцінок використовуються два джерела інформації: всесвітнє опитування 1200 фахівців з логістики експедиторських компаній і служб експрес-доставки, які надали відгуки про країни, в яких вони працюють і з якими вони торгують, а також кількісні дані про ефективність ключових елементів ланцюга поставок (час, витрати і необхідні процедури для імпорту й експорту товарів).

За оцінкою Світового банку, темпи підвищення ефективності логістики в найменш розвинених країнах

світу сповільнилися вперше з 2007 р., у той час як країни з економікою, що розвивається та реалізують комплексні ініціативи, продовжують підвищувати ефективність логістики.

У результаті найефективніша логістика зафіксована Світовим банком у Німеччині. Слідом ідуть Люксембург, Швеція, Нідерланди, Сінгапур, Бельгія, Австрія, Великобританія, Гонконг і США (*табл. 1*).

З пострадянських країн найкращих результатів домоглися Литва – 29 місце, Естонія – 38, Латвія – 43. З великим відривом йдуть усі інші: Казахстан – 77, Україна – 80, Молдова – 93, Росія – 99, Грузія – 130, Туркменістан – 140, Вірменія – 141, Киргизстан – 146, Таджикистан – 153 місце. Рейтинг замикають Афганістан, Зімбабве, Лаос, Лесото, Сьєрра-Леоне, Екваторіальна Гвінея, Мавританія, Сомалі, Гаїті і Сирія [1–5].

У десятці лідерів рейтингу знаходяться переважно країни Європи. Перше місце з 2007 р. впевнено утримує Німеччина, якій також вдається з кожним роком підвищувати загальний рівень LPI – якщо у 2007 р. він становив 4,10 бала, то у 2016 р. він вже досяг 4,23 бала з максимально можливих 5 балів. Серед інших країн десятки – Люксембург, Швеція, Нідерланди і Сінгапур. У 2016 р. у неї потрапили також Гонконг і Австрія.

**А**втори дослідження відзначають, що між країнами, які знаходяться в лідерах рейтингу і країнами-аутсайдерами розрив з кожним роком збільшується. Виною тому – політична та економічна нестабільність, які роблять ланцюг поставок непередбачуваним, здорожують перевезення і створюють безліч ризиків для постачальників і клієнтів. У десятці найгірших країн для ведення логістики – Сирія з показником індексу в 1,6 бала, Гаїті (1,72), Сомалі (1,75) і Мавританія (1,87).

Результати оцінки за основними критеріями оцінки ефективності логістики України представлено в *табл. 2*.

Таблиця 1

Результати оцінки ефективності логістики Світовим банком за інтегральним показником LPI

Країна	Індекс LPI (місце країни)				
	2007 р.	2010 р.	2012 р.	2014 р.	2016 р.
Німеччина	4,10 (3)	4,11 (1)	4,03 (4)	4,12 (1)	4,23 (1)
Люксембург	–	3,98 (5)	–	3,95 (8)	4,22 (2)
Швеція	4,08 (4)	4,08 (3)	–	3,96 (6)	4,20 (3)
Нідерланди	4,18 (2)	4,07 (4)	4,02 (5)	4,05 (2)	4,19 (4)
Сінгапур	4,19 (1)	4,09 (2)	4,13 (1)	4 (5)	4,14 (5)
Бельгія	–	3,94 (9)	3,98 (7)	4,04 (3)	4,11 (6)
Австрія	4,06 (5)	–	–	3,65 (22)	4,10 (7)
Великобританія	3,99 (9)	3,95 (8)	3,90 (10)	4,01 (4)	4,07 (8)
Гонконг (Китай)	4,00 (8)	–	4,12 (2)	3,83 (15)	4,07 (9)
США	–	–	3,93 (9)	3,92 (9)	3,99 (10)
Польща	3,04 (40)	3,44 (30)	3,43 (30)	3,49 (31)	3,43 (33)
Україна	2,55 (73)	2,57 (102)	2,85 (66)	2,98(61)	2,74 (80)
Росія	2,37 (99)	2,61 (94)	2,58 (95)	2,69 (90)	2,57 (99)
Грузія	–	2,61 (93)	2,77 (77)	2,51 (116)	2,35 (130)

Результати оцінки ефективності логістики України за 2007–2016 рр.

Ефективність митного та прикордонного оформлення ( <i>customs</i> )		Якість торговельної та транспортної інфраструктури ( <i>infrastructure</i> )		Простота організації міжнародних перевезень за конкурентними цінами ( <i>international shipments</i> )		Якість і компетентність логістичних послуг ( <i>logistics quality and competence</i> )		Відстеження проходження вантажів ( <i>tracking &amp; tracing</i> )		Своєчасність поставок вантажів ( <i>timeliness</i> )		Індекс LPI	
Місце	Бал	Місце	Бал	Місце	Бал	Місце	Бал	Місце	Бал	Місце	Бал	Місце	Бал
<b>2016 р.</b>													
116	2,3	84	2,49	95	2,6	95	2,6	61	3	54	3,5	80	2,7
<b>2014 р.</b>													
69	2,69	71	2,65	67	3	72	2,8	45	3,2	52	3,5	61	3
<b>2012 р.</b>													
88	2,41	70	2,69	83	2,7	61	2,9	50	3,2	68	3,3	66	2,9
<b>2010 р.</b>													
135	2,02	79	2,44	84	2,8	77	2,6	112	2,5	114	3,1	102	2,6

У сфері логістики найкраще в Україні йдуть справи зі своєчасністю доставки, а найгірше – з митним оформленням. Такі дані дослідження Світового банку Logistics Performance Index (LPI) за 2016 р., в якому Україна посіла 80 місце зі 160 країн за ефективністю (рис. 1).

Результати оцінки критеріїв ефективності логістики країн, які знаходяться в лідерах рейтингу за 2016 р., представлено в табл. 3 [1–6].

Так, за показником *timeliness*, який СБ характеризує як здатність забезпечувати доставку вантажів вчасно і з належним документальним супроводом, Україна зайняла 54 місце (3,51 бала). Лідер за цим критерієм – Люксембург (4,80 бала).

Відносно непогано в Україні з логістичним охопленням і відстеженням вантажів (*tracking & tracing*) – 61 місце (2,96 бала). Лідер у даному питанні Швеція, яка набрала 4,38 бала.

Відразу за двома показниками Україна зайняла 95 місце – за міжнародними відправками вантажів (2,59 бала) і за логістичною компетенцією (2,55 бала). Лідером за міжнародними відправками вантажів є Люксембург з 4,24 бала, а за логістичною компетенцією – Німеччина (4,28 бала).

За рівнем розвитку інфраструктури оцінка України близька до її загального положення в рейтингу LPI 2016 р. – 84 місце (2,49 бала). Лідером тут є Німеччина – 4,44 бала.

І останній вивчений аспект логістичної галузі – митне оформлення. Україна з 2,30 бала зайняла 130 місце, тобто це більш, ніж у півтора рази гірше, ніж загальне 80 місце країни в рейтингу LPI. Лідер у даному питанні Сінгапур, який набрав 4,18 бала.

Світовий банк також представив оцінку країн з логістичної ефективності, яка базується на дослідженнях 2010 р., 2012 р., 2014 р. і 2016 р. Вона не є строго середнім значенням, оскільки результати індексів LPI різних

років мають різну вагу. Наприклад, показники останньої версії в загальній оцінці важать 53,3%, а версії 2010 р. – лише 6,7%. Україна в такий інтегральній оцінці має 2,81 бала, посівши 74 місце зі 167 країн [8].

Таким чином, можна сказати, що в поточному році ми спостерігаємо зміну глобального тренду логістики в Україні в бік сталого, але якісного розвитку. Це дозволить реалізувати величезний логістичний потенціал України, перетворити логістику в галузь національної економіки, яка, за аналогією з Німеччиною, може стати бюджетотворювальною та експортоорієнтованою. Україна має всі шанси стати однією з логістично розвинених країн світу. Саме логістика повинна стати тією рушійною силою економіки України, яка виведе нашу країну на якісно новий рівень.

Щоб прискорити розвиток логістики в Україні, важливо з'ясувати причини, які стримують її практичне застосування. *По-перше*, це відсутність належного державного підходу до проблем логістики, що виявляється як у відсутності відповідної бази, так і у відсутності спеціалістів та центрів їх підготовки. *По-друге*, загальна економічна криза, незавершеність вирішення питання власності, скорочення обсягів виробництва, інфляція – гальмують будь-які новації. *По-третє*, відсутній комплексний облік витрат, при якому їх зростання у транспортно-складському господарстві перебивається ефективністю, досягнутою за межами цієї галузі господарства.

В Україні необхідно створити розгалужену мережу логістичних утворень, що в сучасних кризових умовах допоможе підприємствам швидше встановити нові господарчі зв'язки. Такі служби, як ніякі інші заходи, спроможні швидко відновити виробничий ритм, знявши бар'єр у господарських відносинах.

«Український логістичний альянс» (УЛА) також проводить дослідження ринку логістичних послуг Украї-

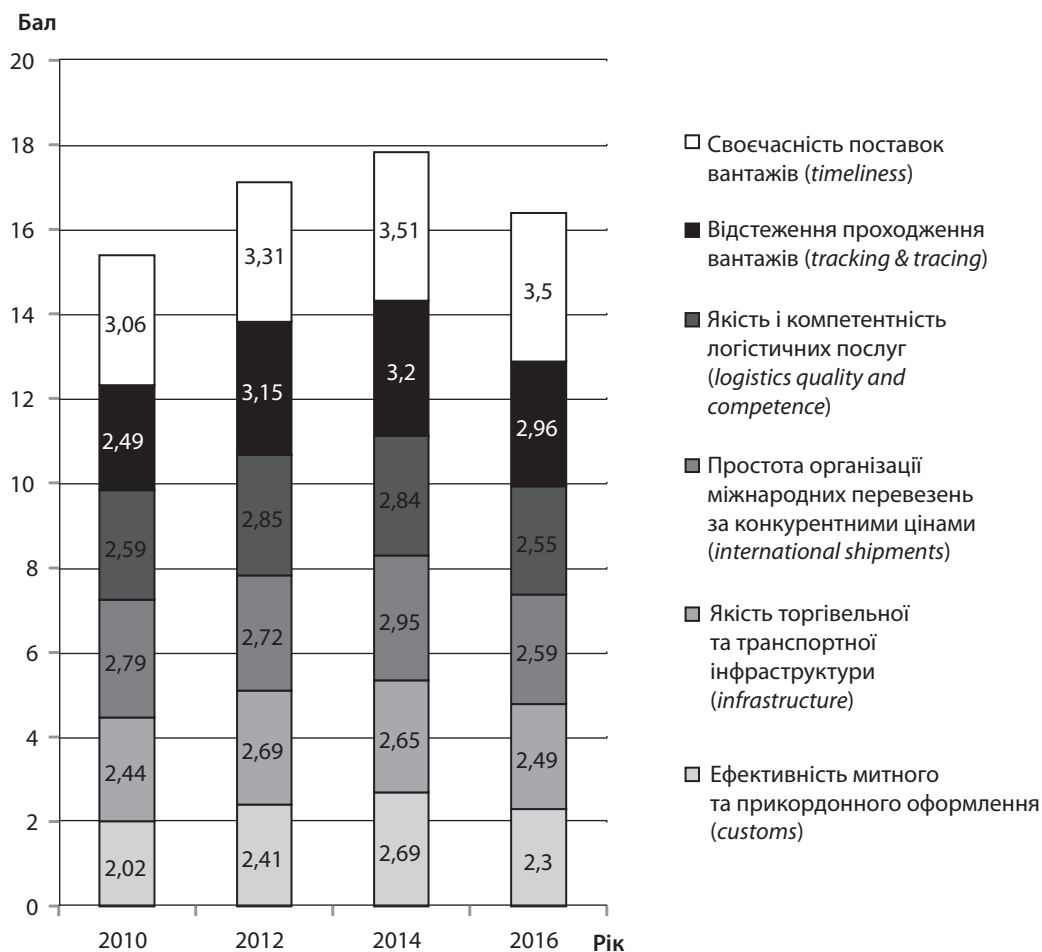


Рис. 1. Динаміка основних критеріїв оцінки ефективності логістики України

Таблиця 3

Результати оцінки критеріїв ефективності логістики країн – лідерів рейтингу за 2016 р.

Країна	Ефективність митного і прикордонного оформлення (customs)		Якість торгівельної та транспортної інфраструктури (infrastructure)		Простота організації міжнародних перевезень за конкурентними цінами (international shipments)		Якість і компетентність логістичних послуг (logistics quality and competence)		Відстеження проходження вантажів (tracking & tracing)		Своєчасність поставок вантажів (timeliness)	
	Місце	Бал	Місце	Бал	Місце	Бал	Місце	Бал	Місце	Бал	Місце	Бал
Німеччина	2	4,12	1	4,44	8	3,86	1	4,28	3	4,27	2	4,45
Люксембург	9	3,9	4	4,24	1	4,24	10	4,01	8	4,12	1	4,8
Швеція	8	3,92	3	4,27	4	4	2	4,25	1	4,38	3	4,45
Нідерланди	3	4,12	2	4,29	6	3,94	3	4,22	6	4,17	5	4,41
Сінгапур	1	4,18	6	4,2	5	3,96	5	4,09	10	4,05	6	4,4
Бельгія	13	3,83	14	4,05	3	4,05	6	4,07	4	4,22	4	4,43
Австрія	15	3,79	12	4,08	9	3,85	4	4,18	2	4,36	7	4,37
Великобританія	5	3,98	5	4,21	11	3,77	7	4,05	7	4,13	8	4,33
Гонконг (Китай)	7	3,94	10	4,1	2	4,05	11	4	14	4,03	9	4,29
США	16	3,75	8	4,15	19	3,65	8	4,01	5	4,2	11	4,25

ни. 3PL-операторам і вантажовідправникам було запропоновано оцінити якість логістичних послуг.

Відносно теперішнього стану логістичного ринку думка експертів розділилася: 37% вважає, що ринок логістики знаходиться у стані стагнації, а 34% – що він пройшов етап становлення та розвивається [7].

За результатами опитування клієнтів 46% не готові передати логістичні процеси на аутсорсинг. Компанії, що вибирають інсорсинг, керуються тим, що: 45% – послуги логістичного оператора дорожче; 42% – висока вірогідність зриву термінів постачання; 32% – недостатня компетентність персоналу провайдера; 26% – недостатній рівень якості послуг; 16% – відсутність довіри [7].

Отже, компанії не завжди можуть правильно порівняти витрати на власну логістику з ціновими пропозиціями логістичних операторів. Парадоксом ринку є те, що переважна більшість респондентів не готові передавати логістику на аутсорсинг через страх втрати контролю над процесами, хоча розуміють, що могли б заощадити на витратах. Проблемою слід визнати недостатній рівень знань про принципи і специфіку логістичного сервісу.

**С**приятли розвитку логістики в Україні, на думку міжнародних компаній, можуть іноземний досвід (24%), залучення інвестицій в транспортну інфраструктуру (24%), державна підтримка (18%). Українські логістичні оператори також наголосили на необхідності залучення інвестицій у транспортну інфраструктуру (25,4%), використання іноземного досвіду (21%), а також спрощення процедур торгівлі за рекомендаціями ООН (19,4%) [7].

Серед факторів, які можуть вплинути на розвиток ринку логістики, слід виділити імплементацію нормативно-правових актів та регламентів Європейського Союзу, а також національні закони і правила. З одного боку, це сприятиме підвищенню якості логістики в усіх сферах, а з іншого – в перехідний період буде відчуватися значний дефіцит ресурсів, що може призвести до підвищення вартості багатьох процесів.

Кращою країною за ефективністю логістичної діяльності є Німеччина. Вона має досить розвинену й оптимальну транспортно-логістичну систему, яка визначає невисокий рівень витрат. При цьому, німецька модель логістики побудована на принципах державно-приватного партнерства. Вона передбачає: державну підтримку; визначення джерел інвестиційних коштів; визначення функцій компаній, що ініціюють створення транспортно-логістичних центрів; участь держави на всіх стадіях створення і розвитку транспортно-логістичних центрів. Підприємства, своєю чергою, інвестують у розвиток складської інфраструктури і надання послуг.

#### ВИСНОВКИ

Таким чином, наявність державної логістичної стратегії, державно-приватного партнерства і підтримки у вирішенні земельних питань могли б дати потужний поштовх розвитку ринку логістичних послуг в Україні.

Роль держави повинна зводиться до такого:

- ✦ розробка чітких правил гри на логістичному ринку;
- ✦ визначення місць розміщення логістичних центрів з точки зору розвитку продуктивних сил країни й обслуговування глобальних вантажопотоків;
- ✦ виділення земельних ділянок, що дає можливість сконцентрувати ресурси в одному місці та зменшити накладні витрати всіх зацікавлених сторін.

Держава повинна визначати умови інвестування і можливі преференції (у тому числі податкові пільги, преференції з ввезення імпортного обладнання, умови зайнятості місцевого населення). А ще – залучати інвестиції в розвиток транспортної інфраструктури на умовах державно-приватного партнерства. В Україні ж поки взагалі немає закону, який регулював би діяльність логістичних організацій. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Connecting to Compete 2016: Trade Logistics in the Global Economy/The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank. URL: <http://siteresources.worldbank.org/Resources/lpi-report.pdf>
2. Connecting to Compete 2014: Trade Logistics in the Global Economy/The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank. URL: <http://siteresources.worldbank.org/Resources/lpi-report.pdf>
3. Connecting to Compete 2007: Trade Logistics in the Global Economy/The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank. URL: <http://siteresources.worldbank.org/Resources/lpi-report.pdf>
4. Connecting to Compete 2010: Trade Logistics in the Global Economy/The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank. URL: [http://siteresources.world-bank.org/INTTLF/Resources/LPI2010\\_for\\_web.pdf](http://siteresources.world-bank.org/INTTLF/Resources/LPI2010_for_web.pdf)
5. Connecting to Compete 2012: Trade Logistics in the Global Economy/The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank. URL: [http://siteresources.worldbank.org/TRADE/Resources/239070-1336654966193/LPI\\_2012\\_final.pdf](http://siteresources.worldbank.org/TRADE/Resources/239070-1336654966193/LPI_2012_final.pdf)
6. Emerging Market Logistics Index 2013. URL: [http://agilitylogistics.com/EN/Documents/Agility\\_Downloads/2013\\_Emerging\\_Markets\\_Logistics\\_Index.pdf](http://agilitylogistics.com/EN/Documents/Agility_Downloads/2013_Emerging_Markets_Logistics_Index.pdf)
7. Григорак М. Ю. Логистика в Украине: парадоксы рынка и пути раскрытия потенциала. URL: <http://logist.fm/publications/logistika-v-ukraine-paradoksy-rynka-i-puti-raskrytiya-potenciala>
8. Махова Г. В., Алакозова П. Е. Развитие логистических предприятий Украины: проблемы та перспективи. *Бізнес Інформ*. 2017. № 4. С. 240–245.

#### REFERENCES

- “Connecting to Compete 2016: Trade Logistics in the Global Economy/The International Bank for Reconstruction and Development” The World Bank. <http://siteresources.worldbank.org/Resources/lpi-report.pdf>
- “Connecting to Compete 2014: Trade Logistics in the Global Economy” The World Bank. <http://siteresources.worldbank.org/Resources/lpi-report.pdf>
- “Connecting to Compete 2007: Trade Logistics in the Global Economy” The World Bank. <http://siteresources.worldbank.org/Resources/lpi-report.pdf>

"Connecting to Compete 2010: Trade Logistics in the Global Economy". The World Bank. [http://siteresources.world-bank.org/INTTLF/Resources/LPI2010\\_for\\_web.pdf](http://siteresources.world-bank.org/INTTLF/Resources/LPI2010_for_web.pdf)

"Connecting to Compete 2012: Trade Logistics in the Global Economy". The World Bank. [http://siteresources.worldbank.org/TRADE/Resources/239070-1336654966193/LPI\\_2012\\_final.pdf](http://siteresources.worldbank.org/TRADE/Resources/239070-1336654966193/LPI_2012_final.pdf)

"Emerging Market Logistics Index 2013". [http://agilitylogistics.com/EN/Documents/Agility\\_Downloads/2013\\_Emerging\\_Markets\\_Logistics\\_Index.pdf](http://agilitylogistics.com/EN/Documents/Agility_Downloads/2013_Emerging_Markets_Logistics_Index.pdf)

Grigorak, M. Yu. "Logistika v Ukraine: paradoksy rynku i puti raskrytiya potentsiala" [Logistics in Ukraine: the paradoxes of the market and the ways of opening the potential]. <http://logist.fm/publications/logistika-v-ukraine-paradoksy-rynka-i-puti-raskrytiya-potenciala>

Makhova, H. V., and Alakozova, P. E. "Rozvytok lohystychnykh pidpriemstv Ukrainy: problemy ta perspektyvy" [Development of Ukrainian logistics enterprises: problems and perspectives]. *Biznes Inform*, no. 4 (2017): 240-245.

УДК 005.311.6:657.471.12

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПЕРСОНАЛ: ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД

© 2017 БАБАРИЦЬКИЙ О. В.

УДК 005.311.6:657.471.12

### Бабарицький О. В. Формування системи управління витратами на персонал: проектний підхід

Метою статті є розробка системи управління витратами на персонал у контексті застосування проектного підходу на підприємстві. Обґрунтовано необхідність використання проектного підходу щодо формування системи управління витратами на персонал. Запропоновано поетапну послідовність формування та впровадження системи управління витратами на персонал: 1) аналіз передумов формування системи управління витратами на персонал; 2) проектування системи управління витратами на персонал; 3) впровадження системи управління витратами на персонал; 4) коригування системи управління витратами на персонал. Представлено деталізований план і графік формування та впровадження системи управління витратами на персонал.

**Ключові слова:** витрати на персонал, управління витратами на персонал, система управління витратами на персонал, проектний підхід.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 9.

**Бабарицький Олександр Васильович** – старший помічник начальника навчальної частини військово-юридичного факультету, Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого (вул. Пушкінська, 77, Харків, 61024, Україна)

**E-mail:** [aleksandr.babaritskiy@ukr.net](mailto:aleksandr.babaritskiy@ukr.net)

УДК 005.311.6:657.471.12

UDC 005.311.6:657.471.12

### Бабарицький А. В. Формирование системы управления затратами на персонал: проектный подход

### Babarytskyi O. V. The Formation of a Staff Costs Management System: the Project Approach

Целью статьи является разработка системы управления затратами на персонал в контексте применения проектного подхода на предприятии. Обоснована необходимость использования проектного подхода относительно формирования системы управления затратами на персонал. Предложена поэтапная последовательность формирования и внедрения системы управления затратами на персонал: 1) анализ предпосылок формирования системы управления затратами на персонал; 2) проектирование системы управления затратами на персонал; 3) внедрение системы управления затратами на персонал; 4) корректировка системы управления затратами на персонал. Представлены детализированный план и график формирования и внедрения системы управления затратами на персонал.

The article is aimed at developing a staff cost management system in the context of using the project approach at enterprise. The need to use the project approach to form a staff cost management system has been substantiated. A phased sequence of the formation and implementation of a staff cost management system has been proposed: 1) analysis of the prerequisites for the formation of a staff cost management system; 2) projecting a staff cost management system; 3) implementation of a staff cost management system; 4) adjustment of the staff cost management system. A detailed plan and a timetable for the formation and implementation of a staff cost management system have been presented.

**Ключевые слова:** расходы на персонал, управление затратами на персонал, система управления затратами на персонал, проектный подход.

**Keywords:** staff costs, staff costs management, system of staff costs management, project approach.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 2. **Библ.:** 9.

**Fig.:** 1. **Tbl.:** 2. **Bibl.:** 9.

**Бабарицький Олександр Васильович** – старший помічник начальника учебной части военно-юридического факультета, Национальный юридический университет имени Ярослава Мудрого (ул. Пушкинская, 77, Харьков, 61024, Украина)

**Babarytskyi Oleksandr V.** – Senior Assistant to the Head of the Educational Department, Military-Law Faculty, Yaroslav Mudryi National Law University (77 Pushkinska Str., Kharkiv, 61024, Ukraine)

**E-mail:** [aleksandr.babaritskiy@ukr.net](mailto:aleksandr.babaritskiy@ukr.net)

**E-mail:** [aleksandr.babaritskiy@ukr.net](mailto:aleksandr.babaritskiy@ukr.net)

Ефективний розвиток вітчизняних підприємств об'єктивно потребує принципових змін у підходах до управління всіма процесами, що відбуваються на підприємствах, зокрема це стосується розробки та впровадження нових підходів до управління витратами на персонал. Враховуючи наявність нових вимог, що пов'язані з раціональним використанням ресурсів взагалі та персоналу підприємства зокрема, формування ефективної системи управління витратами на персонал на вітчизняних підприємствах набуває актуального та особливого значення.

Науково-теоретичні аспекти управління витратами на персонал представлені в роботах відомих вітчизняних і зарубіжних учених, а саме: Л. Балабанової [1], Н. Гавкалової [3], О. Гладкової [4], О. Данилової [5], А. Кібанова [6], Т. Костишиної [9], А. Криворучко [3] та інших. Використання результатів наукових досліджень є найважливішою умовою стабілізації та подальшого сталого розвитку промислових підприємств, які останнім часом опинилися в досить складному становищі посилення конкурентної боротьби через швидку глобалізацію світової економіки, прояв кризових явищ всередині