

Розділ 4

МІЖНАРОДНА ТА НАЦІОНАЛЬНА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА

УДК 658.14

ІРИНА ПАРАСІЙ-ВЕРГУНЕНКО

м.Київ

Parasiy_vergunenko@bigmir.net

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ: МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ

Обґрунтовано необхідність аналізу ефективності витрат на персонал з урахуванням потреб стратегічного управління. Уточнено економічну сутність поняття «мотивація» та виокремлено основні її форми. Систематизовано найважливіші завдання та етапи аналізу витрат на оплату праці. Розроблено систему відносних аналітичних показників ефективності витрат на оплату праці. Досліджено взаємозв'язок між темпами зростання середньої заробітної плати і продуктивності праці та визначено його вплив на собівартість продукції. Для цілей стратегічного аналізу запропоновано сучасний інструментарій оцінки ефективності витрат на персонал в системі координат.

Ключові слова: мотивація, персонал, оплата праці, стратегічний аналіз; ефективність; аналітичний інструментарій.

Перехід України до інноваційно-інвестиційної моделі розвитку економіки вимагає істотного покращення якості роботи персоналу підприємств, посилення творчої активності працівників, що в свою чергу суттєво залежить від ефективної мотиваційної основи. Правильна налагоджена система мотивації персоналу суттєво впливає на продуктивність праці працівників і є мотиваційним важелем підвищення ефективності роботи кожного працівника та підприємства в цілому. Актуальність досліджень в цьому проблемному полі пов'язана з посиленням економічної нестабільності в країні, суттєвим збільшенням безробіття, незадоволеністю працівників системою оплати праці та морального заохочення, відсутністю перспектив кар'єрного зростання, що призводить до зниження продуктивності праці та збільшення плинності кадрів на підприємствах.

Важливість удосконалення аналізу витрат на персонал в системі управління зумовлена й тим, що персонал є не тільки унікальним трудовим ресурсом, який включає фізичну та інтелектуальну складову, але і потребує вагомих витрат роботодавця на його оплату та соціальний розвиток. Ефективне управління витратами на персонал залежить від правильно систематизації інформації про ці витрати та дієвої методики їх аналізу, що створює інформаційне підґрунтя для управлінців та роботодавців при розробленні оптимальної і збалансованої в економічному та соціальному аспектах стратегії управління персоналом.

Вагомий внесок в розроблення теоретичних, методичних та практичних питань обліку та аналізу витрат на персонал і, зокрема витрат на оплату праці, внесли такі вітчизняні та зарубіжні вчені: Ф. Ф. Бутинець, Н. А. Волгіна,

Б. В. Генкіна, С. Ф. Голов, Є. А. Гутковська, О. А. Грішнова, А. М. Колот, В. І. Маслов, О. В. Мельниченко, І. О. Леско, Н. І. Пилипів, Н. В. Федорова, Н. В. Шульга, Л. П. Шевчук та ін.

У контексті стратегічного управління витратами на розвиток людського капіталу доцільно виокремити фундаментальні наукові праці таких зарубіжних вчених: М. Армстронга, П. Друкера, Б. Карлоффа, М. Портера, А. Стрікланда.

Класичний підхід до методики аналізу витрат на оплату праці висвітлено в багатьох підручниках з економічного аналізу, зокрема таких авторів як І. Д. Лазаришина, Є. В. Мних, С. З. Мошенський, О. В. Олійник, Г. В. Савицька, В. М. Серединська, М. Г. Чумаченко.

Проте методичні аспекти стратегічного аналізу витрат на персонал на основі сучасних аналітичних технологій, включаючи комплексну оцінку ефективності витрат на оплату праці в ув'язці з результатами діяльності підприємства, в економічній літературі практично не висвітлено, що і визначає необхідність та актуальність подібних досліджень.

Метою публікації є розроблення нових методичних підходів до оцінки ефективності витрат на персонал.

У число найголовніших напрямів дослідження, на основі яких визначається ефективність стратегії кадрової політики, безумовно, входять аналіз мотивації праці в їх взаємозв'язку із показниками продуктивності праці. Створення надійного механізму мотивації працівників, яке сприятиме підвищенню професійної кваліфікації та ділових якостей персоналу, є запорукою успішної діяльності підприємства в цілому. Розроблення структурно-логічної моделі аналізу мотивації персоналу безпосередньо ґрунтується на визначенні економічної сутності поняття «мотивація».

У науковій літературі з питань управління персоналом наведено багато визначень даної категорії. Так, А. П. Єгоршин під мотивацією розуміє «процес спонукання людини до діяльності для досягнення цілей» [2, 457]. С. К. Мордовин робить акцент на психологічному аспекті даної категорії з акцентом на важливості причин, що спонукають працівників до відповідних дій, ступінь важливості яких визначають ефективність їх діяльності.

Він пропонує під мотивацію розуміти «процес створення внутрішнього спонукання до дій» [3, 161]. Комплексний підхід до розуміння сутності мотивації як з позиції працівників, так і з позицій менеджменту організації наведено в роботі Н. В. Диканя та І. І. Борисенка, які вважають, що «мотивація – це готовність людей докласти максимальних зусиль з метою досягнення організаційних цілей, що зумовлена здатністю цих зусиль задовольняти певну індивідуальну потребу [1, 44].

Узагальнюючи викладене вище вважаємо, що під мотивацією слід розуміти вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання особи до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей чи цілей організації.

Мотивація працівників, як складна економічна категорія, включає як матеріальну складову, так і нематеріальну. Згідно розроблених концепцій основними формами *матеріального стимулювання* є:

- витрати на оплату праці (заробітна плата, премії, доплати, нарахування на заробітну плату тощо);
- витрати на соціальний розвиток персоналу (система внутрішньофірмових пільг, до яких відносяться: доплата до пенсій; часткова оплата харчування, оплата проїзду до роботи, надання безпроцентних позик, страхування робітників, медичне обслуговування, надання службових машин або приміщень для проживання, доплата за путівки тощо).

До форм *нематеріального (морального) стимулювання* працівників належать:

- наявність можливостей кар'єрного зростання;
- організація стажування та підвищення кваліфікації;
- надання можливостей гнучкого графіку роботи;
- більш ранній вихід на пенсію;
- надання відгулів та додаткової відпустки за високі досягнення в роботі;
- створення сприятливої атмосфери в колективі;
- організація спортивних заходів та корпоративних свят.

Оскільки дослідження нематеріальних стимулів до праці та аналіз витрат на соціальний розвиток є предметом окремого самостійного

вивчення і залишається поза межами завдань даної статті, більш детально розглянемо сучасні методичні підходи до аналізу ефективності витрат на оплату праці з урахуванням потреб стратегічного менеджменту.

У вітчизняній літературі аналіз витрат на оплату праці переважно зводиться до аналізу формування та використання фонду оплати праці, що в сучасних умовах не дає повної інформації керівництву для цілей стратегічного управління витратами. Узагальнюючи методичні підходи до аналізу фонду оплати праці персоналу, пропонуємо виокремити такі його основні етапи та завдання:

- аналіз питомої ваги витрат на оплату праці у загальних витратах та собівартості продукції;
- аналіз динаміки витрат на оплату праці в цілому по підприємству;
- аналіз структури витрат на оплату праці за окремими категоріями працівників та видами оплат (основна, додаткова, премії тощо);
- факторний аналіз зміни фонду оплати праці;
- аналіз динаміки середньої заробітної плати в цілому по підприємству та за окремими категоріями персоналу;
- компаративний аналіз динаміки середньої загальної плати та основних показників результативності діяльності (темів зростання доходу, операційного прибутку, чистого прибутку);
- аналіз узагальнюючих показників ефективності витрат на оплату праці;
- аналіз ефективності управління витратами на оплату праці в системі координат.

Початковим етапом аналітичного дослідження витрат на оплату праці є визначення показників абсолютного приросту, темів зростання та приросту витрат на оплату праці працівників підприємства в цілому, у тому числі за окремими структурними підрозділами та філіями. При цьому дані показники доцільно порівнювати з показниками динаміки валюти балансу, власного капіталу, загальної суми доходів та витрат, валового та чистого прибутку. Позитивною тенденцією буде випередження значень останніх показників порівняно з показниками зростання витрат на оплату праці працівників підприємства. Витрати на оплату праці можна аналізувати як

окрему статтю витрат, так і разом з відрахуваннями на соціальні заходи.

Вагомість витрат на оплату праці визначається як частка цих витрат в загальних витратах підприємства ($Ч_{\text{Воп}}$):

$$Ч_{\text{Воп}} = \frac{\text{Витрати на оплату праці}}{\text{Загальні витрати}}$$

Аналіз даного показника доцільно проводити в динаміці: його зростання означає збільшення заплатомісткості продукції і навпаки.

Наступним етапом дослідження витрат на оплату праці є структурно-динамічний аналіз в розрізі окремих категорій працівників (робітників, службовців, спеціалістів, управлінського персоналу). Методично даний етап не викликає дискусій, тому і не потребує детального розгляду.

Класичним показником, що характеризує рівень матеріального стимулювання є середня заробітна плата одного працівника. У вітчизняній та зарубіжній науковій літературі заробітна плата розглядається як матеріальна винагорода, яку отримує працівник відповідно до витрат та результатів праці, і витрачається на задоволення особистих потреб. Підкреслюючи роль та значення заробітної плати як основного мотиваційного важеля виробничого процесу А. М. Колот зазначає: «Заробітна плата належить до найскладніших економічних категорій. Поряд з прибутком, податками, зайнятістю вона є одним з головних елементів, своєрідним «нервовим центром» суспільного організму» [4, 18].

Даний показник може включатися в число показників-індикаторів, що характеризує стратегічні цілі. При підрахунку цього показника в чисельник потрібно включати всі матеріальні виплати та заохочення, що передбачені діючим на даному підприємстві положенні по матеріальному стимулюванню працівників. Аналіз даного показника також доцільно досліджувати в динаміці в розрізі окремих категорій працюючих. Порівнюючи темпи зростання середньої заробітної плати окремих категорій працівників та їх диференціацію, можна зробити висновки про мотиваційну політику щодо їх стимулювання.

Найбільшу увагу в науковій літературі приділено факторному аналізу фонду оплати

праці. Структурно-логічна факторна модель аналізу фонду оплати праці та алгоритм розрахунку впливу факторів достатньо детально викладені у працях вітчизняних та зарубіжних аналітиків [5; 6; 7; 8; 9]. Проте, слід зазначити, що чинники, що досліджуються в класичних моделях факторного аналізу зміни фонду оплати праці включають далеко не весь їх перелік (обсяг виробництва, структура випуску продукції, трудомісткість продукції, оплата за одну людину-годину). Зауважимо, що такий підхід доцільно використовувати лише для до аналізу зміни фонду оплати праці робітників. Спектр факторів, що впливають на оплату праці значно ширше і включає такі: трудомісткість виробництва; продуктивність праці; чисельність персоналу; фонд відпрацьованого робочого часу персоналу; обсяг та структура виробництва; розцінки за одиницю продукції або одиницю робочого часу; рівень виконання виробничих завдань; стаж роботи; кваліфікація працівників; умови праці; діюча на підприємстві система заохочень та мотивації.

Для узагальнюючої оцінки ефективності використання витрат на оплату праці пропонуємо використовувати такі показники:

1. Зарплатомісткість продукції (ЗМ), яка визначається за таким алгоритмом:

$$ЗМ = \frac{\text{Заробітна плата всіх працівників підприємства}}{\text{Дохід від реалізації продукції}}.$$

2. Зворотнім показником до зарплатомісткості є показник зарплатовіддачі ($B_{\text{зарп}}$):

$$B_{\text{зарп}} = \frac{\text{Дохід від реалізації продукції}}{\text{Заробітна плата всіх працівників підприємства}}.$$

Даний показник характеризує об'єм доходу, що припадає на 1 грн. коштів, спрямованих на оплату праці.

3. Прибутковість заробітної плати ($\Pi_{\text{з/п}}$):

$$\Pi_{\text{з/п}} = \frac{\text{Прибуток від операційної діяльності}}{\text{Заробітна плата всіх працівників підприємства}}.$$

Компаративний аналіз значень показників ефективності використання витрат на оплату праці між окремими підприємствами-

конкурентами дає змогу визначити конкурентні переваги їх мотиваційних кадрових стратегій та стратегій управління витратами.

Ступінь ефективності системи мотивації праці може бути досліджена шляхом порівняння темпів приросту продуктивності праці та темпів приросту середньої заробітної плати. Для підвищення ефективності діяльності підприємства темпи приросту продуктивності праці мають перевищувати темпи приросту середньої заробітної плати. Така ситуація створює умови для нарощування темпів розширеного відтворення, сприяє зростанню ефективності використання заробітної плати та зниженню собівартості продукції.

Як свідчить практика, темпи зростання продуктивності праці мають на 1-2 процентних пункти випереджати темпи зростання заробітної плати. Занадто високий розрив між цими показниками знижує матеріальну зацікавленість працівників у досягненні стратегічних цілей. Менший розрив – не дає бажаного результату з економії витрат. Відставання темпів росту продуктивності праці від темпів росту заробітної плати неминуче буде призводити до зниження ефективності діяльності підприємства. Економічний ефект від розриву між зазначеними показниками буде виражатися в економії загальних витрат, яка розраховується за формулою:

$$E = \left(\frac{I_{\text{з/п}}}{I_{\text{Д1пр}}} \right) \times D_{\text{з/п}},$$

де E – відносна економія (перевитрати) підприємства внаслідок випередження темпів росту продуктивності праці над темпами росту заробітної плати; $I_{\text{з/п}}$ – темпи зростання середньої заробітної плати; $I_{\text{Д1пр}}$ – темпи зростання продуктивності праці; $D_{\text{з/п}}$ – питома вага витрат на оплату праці в загальних витратах підприємства.

Використання статичних оцінок на основі відносних показників дає змогу проаналізувати ефективність та збалансованість поточної мотиваційної стратегії підприємства та визначити його сильні й слабкі місця. Такий аналіз здійснюється на певну дату і виконує оціночну функцію. Необхідність системного та комплексного підходу в стратегічному аналізі діяльності суб'єктів господарювання

посилують вимоги до його методологічного інструментарію, вимагають удосконалення існуючих методичних прийомів, які були б здатні охопити різні характеристики складної системи в багатовимірному просторі параметрів. Саме до таких інструментів, які дають змогу комплексно врахувати різні аспекти діяльності підприємства, належить аналіз у системі координат.

Візуалізація аналітичних досліджень у системі координат дає змогу використати можливості багатовимірного подання великих масивів даних і пропонується для оцінювання ефективності обраних мотиваційних кадрових стратегій підприємства на основі динамічного підходу. Економічна сутність запропонованого методу аналізу полягає у відслідковуванні динаміки основних показників ефективності витрат на персонал, що характеризують вхідні ресурси в системі координат. Застосування цього методу значно розширює інформативність аналітичних досліджень за допомогою розрахунку не просто статичних результативних показників, а й аналізу динамічних факторних показників, що входять до алгоритму розрахунку того чи іншого показника і дають змогу оцінити їх стратегічну поведінку. При цьому досягається ефект не просто оцінки кінцевого результату, а оцінюється й ефективність обраних стратегічних дій,

спрямованих на досягнення цього результату на основі динаміки окремих факторів, що формують цей результат.

Запропонована концепція оцінювання збалансованості вхідних ресурсів та результатів діяльності економічного суб'єкта полягає в інтерпретації стратегії (у довгостроковому аспекті) або тактики політики (у короткостроковому та середньостроковому аспектах) через траєкторію руху вектора з такими компонентами як відносний приріст витрат на оплату праці (витрат на персонал) та відносний приріст доходів підприємства (чистих операційних) на площині відповідних змінних.

Модель містить чотири сектори, для яких значення пар всередині секторів (темپ приросту витрат на персонал; темп приросту доходу) принципово різняться (рис. 1).

Кожному сектору відповідає певна стратегія мотиваційної політики економічного суб'єкта. Наприклад, про його стійке зростання та оптимальну мотиваційну стратегію свідчить розташування в секторі I, для якого характерний позитивний приріст доходу (ΔD) та позитивний приріст витрат на оплату праці ($\Delta B_{оп}$). Різниця у співвідношенні приросту доходу і приросту витрат на оплату праці персоналу визначається низкою специфічних особливостей кожного конкретного підприємства, проте принциповим є сумісна позитивність

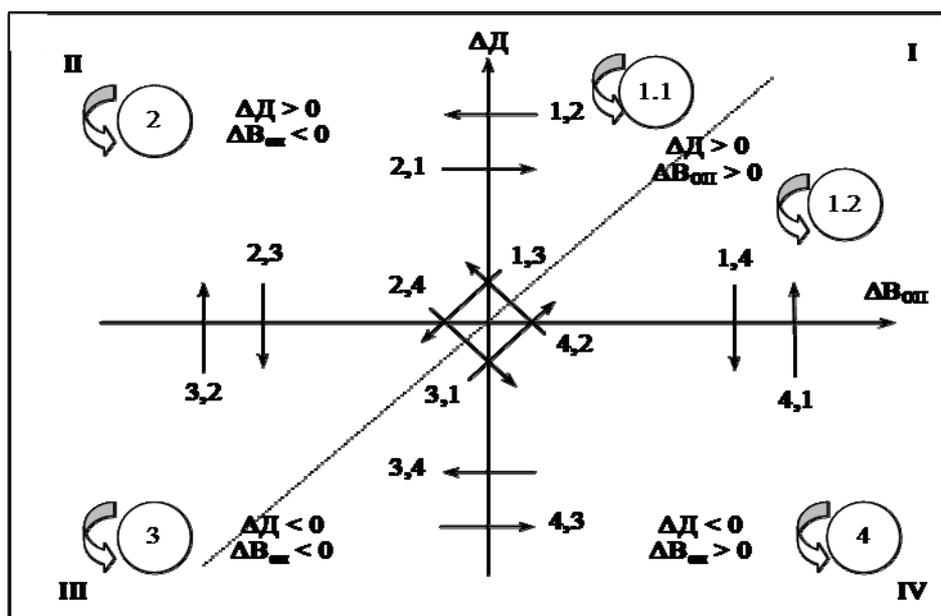


Рис. 1. Оцінювання ефективності мотиваційної стратегії суб'єктів господарювання на основі можливих траєкторій руху вектору «приріст доходу – приріст витрат на оплату праці»

приростів доходу та витрат на персонал, що одночасно супроводжується одночасним зростанням ефективності діяльності підприємства та збільшенням матеріального благополуччя працівників.

Потрапляння підприємства в підсектор 1.1. супроводжується випередженням темпів приросту доходу над темпами приросту витрат на персонал. І навпаки, підсектор 1.2. характеризується зворотною тенденцією, де темпи приросту витрат на персонал випереджають темпи приросту доходів, що негативно впливає на собівартість продукції і у разі продовження такої тенденції підприємство неминуче може опинитися в секторі ІУ (найбільш несприятливому секторі).

У секторі ІІ темп приросту витрат на персонал від'ємний, а темп приросту доходу позитивний. Така ситуація зустрічається нечасто, проте з позицій управління вважається позитивною і може мати місце при впровадженні у виробничий процес нових технологій, які скорочують витрати праці персоналу і, відповідно, витрати на її оплату. У межах цього випадку особливу увагу слід звернути на недопущення зниження мотиваційного фактору. Тобто, якщо середня зарплата працівників при цьому зростає, то дану ситуацію слід розглядати як позитивну. Негативним наслідком скорочення витрат на оплату праці на мікрорівні може бути скорочення персоналу (що призводить до можливого погіршення мікроклімату в колективі) та збільшення безробіття на макрорівні.

Для сектору ІІІ характерне одночасне зменшення доходу та витрат на оплату праці, що може бути пов'язане зі скороченням масштабів діяльності та потенційним банкрутством підприємства. Така ситуація можлива у разі недостатньої рентабельності (прибутковості) діяльності та погіршення кон'юнктури ринку (попиту на продукцію).

Потрапляння підприємства у сектор ІV свідчить про збільшення темпів зростання витрат на персонал при зменшенні темпів зростання доходу. Така ситуація вважається вкрай негативною, оскільки призводить до зростання заплатомісткості продукції, а відтак, і зменшення прибутковості, що може призвести до збиткової діяльності підприємства.

Результати аналізу в системі координат дають змогу оцінити ефективність середньотривалих довгострокових мотиваційних кадрових стратегій підприємства. Така оцінка здійснюється на основі аналізу траєкторій (поведінки) названих показників у динаміці. Якщо за результатами звітної періоду в площині змінних «температура приросту доходу – температура приросту витрат на оплату праці» формується тільки одна точка, то за динамічними рядами відповідних показників за кілька років (або кварталів) за такими точками будується траєкторія, яка характеризуватиме відповідні зміни в розвитку кадрової політики підприємства, що в кінцевому підсумку характеризує ефективність обраної довгострокової стратегії. Перспективними напрями досліджень вважаємо використання кореляційно-регресійного аналізу для визначення впливу рівня витрат на оплату праці на дохід або прибуток підприємства.

Таким чином, запропонована методика дає змогу комплексно проаналізувати ефективність мотиваційної кадрової стратегії суб'єкта господарювання, вплив витрат на персонал на результативність його діяльності та визначити основні важелі системної мотивації персоналу.

Список використаних джерел

1. Дикань Н. В. Менеджмент : навч. посіб. / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. — К. : Знання, 2008. — 389 с.
2. Егоршин А. П. Управление персоналом : уч. пособие. / А. П. Егоршин. — Н. Новгород : НИМБ, 2003. — 624 с.
3. Здравомыслов А. П. Потребности. Интересы. Ценности / А. П. Здравомыслов. — М., 2005. — 257 с.
4. Колот А. М. Мотивация персонала : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2011. — 397 с.
5. Косова Т. Д. Організація і методика економічного аналізу : навч. посіб. / Т. Д. Косова, П. М. Сухарев, Л. О. Ващенко, І. В. Гречина, Н. Е. Деєва ; за заг. ред проф. Т. Д. Косової. — К. : Центр учбової літератури, 2012. — 528 с.
6. Мних Є. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : підручник / Є. В. Мних. — К. : Київський національний торговельно-економічний ун-т, 2011. — 513 с.
7. Мошенський С. З. Економічний аналіз : підручник / Ф. Ф. Бутинець (відп. ред.). — 2-ге вид., доп. і перероб. / С. З. Мошенський, О. В. Олійник. — Житомир : ПП «Рута», 2007. — 704 с.
8. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. / Г. В. Савицька. — 3-тє вид., випр. і доп. — К. : Знання, 2007. — 668 с.
9. Серединська В. М. Економічний аналіз : навч. посіб. / В. М. Серединська, О. М. Загородна, Р. В. Федорович. — К. : Астон, 2010. — 592 с.

IRYNA PARASIY-VERGUNENKO
Kyiv

STRATEGIC ANALYSIS OF THE PERSONNEL COSTS EFFICIENCY: METHODOLOGICAL AND METHODICAL ASPECTS

The article proves the necessity to analyze the personnel expenses effectiveness taking into account the needs of strategic management. The economic essence of the «motivation» concept has been defined and its basic forms have been distinguished. The major tasks and milestones of the labor costs analysis were systematized. The system of the relative analytical performance of the labor costs effectiveness has been suggested. The relationship between the growth of average wages and the labor productivity and its influence on production costs were researched in the article. For the purposes of strategic analysis modern valuation tools of the personnel costs effectiveness in the coordinate system have been developed.

Keywords: motivation, personnel, labor costs, strategic analysis, efficiency, analytical tools.

ИРИНА ПАРАСИЙ-ВЕРГУНЕНКО
г. Киев

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

В статье обоснована необходимость анализа эффективности затрат на персонал с учетом потребностей стратегического управления. Уточнена экономическая сущность понятия «мотивация» и конкретизированы основные ее формы. Систематизированы важнейшие задачи и этапы анализа затрат на оплату труда. Разработана система относительных показателей эффективности затрат на оплату труда. Исследована взаимосвязь темпов роста средней заработной платы и производительности труда и определено ее влияние на себестоимость продукции. Для целей стратегического анализа предложен современный инструментарий оценки эффективности затрат на персонал в системе координат.

Ключевые слова: мотивация, персонал, оплата труда, стратегический анализ, эффективность, аналитический инструментарий.

Стаття надійшла до редколегії 02.06.2016

УДК 338.45:339.9012(477.73)

Іван КИЩАК, Андрій СЛЮСАРЕНКО

м. Миколаїв

a.sluyarsenko@gmail.com

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧОЇ СФЕРИ МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Досліджено перспективні напрями розвитку виробничої сфери Миколаївської області у відповідності до її зовнішньоекономічної діяльності. Звернуто увагу на пріоритетність розвитку машинобудування, енергетичної сфери та морегосподарського комплексу регіону. Запропоновано напрями залучення інвестицій у різні галузі виробництва для ефективного використання потенціалу регіону.

Ключові слова: виробнича сфера, експорт, імпорт, інвестиції, машинобудування, енергетика, морегосподарський комплекс, порт.

Системний розвиток економіки України у відповідності до глобалізаційних викликів світової економіки потребує зміцнення зовнішньоекономічних зв'язків її регіонів та нарощування обсягів експорту та імпорту товарів з метою налагодження сталих економічних відносин з закордонними партнерами. Розви-

ток регіонів держави в умовах інтеграції України в світовий торговельний простір має ґрунтуватися на взаємообумовлених та взаємозалежних інтересах учасників зовнішньоекономічної діяльності.

З 1 січня 2016 року між Європейським союзом та Україною почала діяти зона вільної