

Так як на більшості промислових підприємствах порушені виробничі та санітарно-технічні умови праці. Працівники, зайняті в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам, необхідно вживати заходів з удосконалення умов праці. Рекомендації несуть наступний характер:

- встановлення в цехах системи кондиціонування приміщень; це полегшить роботу працівників і дозволить їм працювати краще, оскільки в прохолодних умовах працювати легше, ніж в жарких;
- видача спецодягу та спецвзуття в достатній кількості;
- встановлення додаткових освітлювальних приладів в цехах та на виробничих ділянках та встановлення шумовідвідників;
- регулювання вологості повітря;
- вдосконалення технологічних процесів, герметизації обладнання і апаратури, ізоляції ділянок та процесів з інтенсивним утворенням пилу.

Отже, створення сприятливих умов праці забезпечує збереження високої працездатності і здоров'я працівників, сприяє розвитку творчої ініціативи та підвищенню ефективності праці.

**Висновок.** Таким чином була виконана мета статті – розробка заходів щодо удосконалення системи мотивації персоналу на промислових підприємствах. Створити мотиваційне середовище на підприємстві, насамперед, через забезпечення залежності винагородження працівника від досягнутих їм результатів і кваліфікації, максимально зацікавити людей у реалізації свого фізичного або інтелектуального потенціалу – головне завдання керівників. Сьогодні потрібні нові механізми й інструменти, що створюють могутні стимули для продуктивної праці і максимальної реалізації здібностей людини.

Отже, запропоновані напрями удосконалення системи мотивації персоналу забезпечать як і працівникам підприємств, так і самим підприємствам позитивний розвиток діяльності. Впровадження запропонованих рекомендацій дозволить підприємствам збільшити доходи підприємства та бути успішним за допомогою раціонально побудованої системи мотивації персоналу.

### Література

1. Попрозман О. І. Мотивація персоналу на підприємствах / О. І. Попрозман // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 9. – С. 69–72.
2. Колот А. М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу : [навч. посібник] / Колот А. М. – К. : КНЕУ, 2002. – 224 с. – С. 15–19.
3. Вігуржинська С. Ю. Економіка підприємства / Вігуржинська С. Ю. – Одеса, 2009. – 256 с.
4. Гущина И. А. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда / И. А. Гущина // Общество и экономика. – 2010. – № 1. – С. 169–174.
5. Гетьман О. О. Економіка підприємства : [навч. посібник для студентів вищих навч. закладів] / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – К. : Центр навчальної літератури, 2008. – 488 с.
6. Потьомкін Л. Засоби підвищення мотивації праці за допомогою заробітної плати у промисловості / Л. Потьомкін // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – № 10. – С. 116–122.
7. Арзамасова О. В. Кадрова політика промислового підприємства в ринкових умовах [Електронний ресурс] / Арзамасова О. В. – Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua/>
8. Хміль Ф. І. Управління персоналом : [підручник для студентів вищих навчальних закладів] / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – С. 251–281.

Надійшла 22.08.2011

УДК 005.93:005.95

А. С. КРИВОРУЧКО

Харківський національний економічний університет

## КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПЕРСОНАЛ

*Запропоновано комплексну оцінку управління витратами на персонал, що забезпечує деталізований аналіз у контексті підсистем управління персоналом.*

*The complex assessment of the management of costs personnel is proposed, which ensures the detailed analysis in the context of subsystems of personnel management.*

*Ключові слова: управління витратами на персонал, комплексна оцінка, інтегральний показник розвитку, метод таксономії.*

**Вступ.** Стрімкі процеси в сучасному висококонкурентному бізнес-середовищі обумовлюють появу нових об'єктів управління, серед яких значне місце займають витрати на персонал. Це призводить до більш деталізованого аналізу витрат, як головного обмежувача максимізації прибутку на підприємствах. У той же час залишаються невирішеними питання розподілу витрат на персонал серед окремих сфер управління. Тому одним із найважливіших завдань ефективного управління витратами на персонал стає його оцінка, яка

дозволяє відстежувати та вносити необхідні корективи у діяльність окремих підрозділів та підприємства в цілому.

Дослідженню проблем управління витратами на персонал присвячено праці вітчизняних та зарубіжних вчених, а саме С. Вігуржинської [1], Н. Гавкалової [2], А. Колота [3], Дж. Мілковича [4], Дж. Ньюмана [4], Я. Фитц-енца [5], С. Шекшні [6] тощо. Водночас вивчення наукових доробок дозволяє стверджувати про невирішеність деяких аспектів щодо питань управління витратами на персонал підприємства, одним з яких є відсутність єдиної методики оцінки управління витратами на персонал.

**Постановка завдання.** Тому метою даної статті є розробка комплексної оцінки управління витратами на персонал, яка охоплює їх деталізований аналіз у контексті підсистем управління персоналом. Об'єкт – процеси управління витратами на персонал.

**Результати дослідження.** Прийняття ефективних рішень щодо управління витратами на персонал має ґрунтуватися на результатах адекватної оцінки, яка є обов'язковою складовою процесу управління [1]. Одним з підходів до визначення рівня управління витратами на персонал є визначення інтегрального показника розвитку кожної підсистеми методом таксономії. Саме таксономічні процедури найчастіше застосовуються для зіставлення об'єктів, які характеризуються великою кількістю ознак. Таксономічний показник рівня розвитку, запропонований Хельвігом, є одним з методів дослідження багатомірних об'єктів і представляє собою синтетичну величину, яка сформована з усіх ознак, що характеризують об'єкти [7]. Таксономічний аналіз дозволяє лінійно впорядкувати елементи досліджуваної сукупності та побудувати узагальнюючу оцінку складного об'єкту чи процесу [8, с. 75].

Побудова таксономічного показника рівня розвитку починається з формування матриці спостережень, де вихідними даними для оцінки управління витратами на персонал на 12 машинобудівних підприємствах є показники аналізу витрат на персонал у контексті підсистем управління персоналом за три роки [9, с. 120].

Диференціація ознак матриці спостережень є одним з найважливіших етапів розрахунку таксономічного показника, адже вибір стимуляторів та дестимуляторів повинен бути чітко формалізованим та коректно обґрунтованим. Підставою поділу ознак на дві групи слугить характер впливу кожного з них на рівень розвитку досліджуваних об'єктів. Ознаки, що стимулюють, позитивно впливають на ефективність об'єктів, відносять до класу стимуляторів, а ознаки, що гальмують зростання рівня розвитку – до класу дестимуляторів [7]. Подібний поділ здійснюється з метою забезпечення інформаційної односпрямованості показників.

Однак, необхідно зазначити, що оцінювати ефективність витрат на персонал за допомогою таксономічного показника дуже складно, адже є тонка грань між рівнем витрат на персонал та ефективністю діяльності підприємства. Це пояснюється тим, що витрати на персонал можуть впливати на результативність роботи підприємства як позитивно, так і негативно.

Тому вибір стимуляторів та дестимуляторів у кожному конкретному випадку (для кожного досліджуваного підприємства) ускладнюється невизначеністю показників аналізу витрат на персонал (вони можуть змінювати напрямок свого впливу на ефективність в залежності від свого числового значення), отже вони можуть легко переходити з класу стимуляторів до класу дестимуляторів, і навпаки.

Таким чином, для того, щоб правильно та точно визначити стимулятори та дестимулятори на кожному підприємстві, пропонуємо використовувати кластерний аналіз, який дозволить згрупувати досліджувані підприємства за показниками, що характеризують ефективність діяльності підприємства, його фінансову стійкість та результативність використання персоналу. Отже, для процедури кластерного аналізу будемо використовувати такі показники, як коефіцієнт ефективності, який є головним результуючим фінансовим показником, який ілюструє віддачу від чистого прибутку від вкладених на його отримання витрат за певний проміжок часу [2, с. 163]; коефіцієнт автономії, який показує залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, тому чим вище значення цього коефіцієнта, тим фінансово стійкіше та стабільніше і менш залежне від кредиторів підприємство [10]; рентабельність персоналу, що характеризує ефективність використання персоналу на підприємстві [1].

Окрім цього, необхідно зазначити, що аналіз саме цих показників дозволить визначити доцільність витрат підприємства стосовно персоналу, адже головною складовою їх розрахунку є розмір чистого прибутку. У свою чергу, формування рівня витрат на персонал є одним з напрямків використання чистого прибутку підприємства, тому його наявність та розмір є ключовим фактором у групуванні підприємств [10].

Слід акцентувати увагу на тому, що кластерний аналіз проводився за допомогою ієрархічного та неієрархічного методів [11]. Ієрархічний метод кластеризації (для оцінки відстаней між кластерами було використано метод «Ворда»), дозволив визначити природний розподіл підприємств у кластери, а власне розбиття підприємств проводилося за допомогою неієрархічного (методу k-середніх). Таким чином, у результаті проведення процедури кластеризації було отримано два кластери (табл. 1).

До першого кластеру потрапили підприємства, у яких найбільше значення коефіцієнту ефективності підприємства, коефіцієнту покриття та рентабельності персоналу: ВАТ «ФЕД», ЗАТ «Південкабель», ВАТ «Турбоатом», ВАТ «З-д ім. Фрунзе» та ВАТ «Світло шахтаря».

До другого кластеру ввійшли усі інші підприємства (значення даних показників значно нижчі): ВАТ

«Автрамат», ВАТ «Електромашина», ВАТ «Комунар», ВАТ «Укрелектромаш», ВАТ «Харківський підшипниковий завод», ДП «Завод транспортного устаткування» та ДП «Харківське конструкторське бюро з двигунобудування»

Таблиця 1

**Аналіз фінансової стабільності та ефективності діяльності на досліджуваних підприємствах за результатами кластерного аналізу**

Підприємство	Показники			Кластер	Характеристика кластера
	Ке	Ка	Рп		
ВАТ «Турбоатом»	0,138	0,71	38,23	1	Характеризується високим рівнем фінансової стабільності, високим значенням рентабельності персоналу та середнім значенням коефіцієнту ефективності.
ВАТ «Світло шахтаря»	0,048	0,91	11,71		
ВАТ «ФЕД»	0,065	0,36	49,86		
ВАТ «Завод ім. Фрунзе»	0,044	0,69	32,96		
ЗАТ «Південкабель»	0,066	0,65	55,59		
ВАТ «Автрамат»	-0,002	0,64	-0,46		
ВАТ «Електромашина»	0,036	0,22	11,40	2	Характеризується середнім та низьким рівнем фінансової стійкості, окрім цього, коефіцієнт ефективності та рентабельність персоналу мають від'ємні значення.
ВАТ «Комунар»	0,013	0,22	1,24		
ВАТ «Укрелектромаш»	-0,083	0,00	-17,97		
ВАТ «Харківський підшипниковий завод»	0,016	0,20	4,67		
ДП «Харківський завод транспортного устаткування»	-0,027	0,39	-3,95		
ДП «Харківське конструкторське бюро з двигунобудування»	0,002	0,40	0,07		

Враховуючи характер впливу ознак на рівень ефективності витрат на персонал залежно від групування підприємств у кластери, наступним кроком є розрахунок інтегральних показників у кожній підсистемі на досліджуваних підприємствах (табл. 2).

Аналіз даних табл. 2 дозволяє визначити у кожному році підприємство-еталон, значення якого можна використовувати для виявлення невикористаного потенціалу стосовно формування і використання витрат на персонал кожного підприємства.

Аналізуючи підсистеми управління персоналом з позиції витрат відзначимо, що найбільший рівень розвитку в 2008 р. має підсистема оплати праці та соціальних заходів і підсистема стимулювання персоналу. У 2009 р. ситуація різко змінилася – лідером стала підсистема планування і маркетингу персоналу, стосовно 2010 р. – знов найбільшого розвитку набуває підсистема оплати праці та соціальних заходів.

Позитивні тенденції щодо розвитку підсистеми оплати праці та соціальних заходів протягом 2008–2010 рр. спостерігаються на ВАТ «З-д ім. Фрунзе» та ВАТ «Турбоатом», що вказує на раціональне використання грошових коштів на оплату праці. Стосовно підсистеми планування та маркетингу персоналу – найвищі значення інтегрального показника на ВАТ «Світло шахтаря» (у 2008 р.), на ВАТ «Турбоатом» (у 2009 р.) та на ВАТ «ФЕД» (у 2010 р.). Така динаміка частково пояснюється обґрунтованим визначенням необхідної кількості працівників на підприємствах та його структури. У свою чергу, найнижчий коефіцієнт розвитку підсистеми планування і маркетингу персоналу протягом аналізованих років зафіксовано на ВАТ «Укрелектромаш».

ВАТ «Електромашина» у 2008 р., ВАТ «Завод ім. Фрунзе» у 2009 р. та ВАТ «ФЕД» у 2010 р. серед усіх досліджуваних підприємств мають найбільший рівень розвитку підсистеми оцінки та обліку персоналу, це говорить про те, що керівництво достатньо уваги приділяє якості робочої сили завдяки постійному контролю його знань, вмінь та навичок. Протилежна ситуація склалася на ЗАТ «Південкабель» та ВАТ «Харківський підшипниковий завод».

Необхідно зазначити, що інтегральні коефіцієнти підсистеми розвитку персоналу серед усіх аналізованих підсистем найнижчі. Це пов'язано зі значним зменшенням коштів досліджуваних підприємств на розвиток персоналу. Висока інтегральна оцінка рівня розвитку підсистеми стимулювання персоналу пояснюється як оптимальним співвідношенням між темпами зростання фонду оплати праці та прибутку підприємств, так і значною часткою витрат на культурно-побутове обслуговування. Це стосується ДП «Харківський завод транспортного устаткування» у 2008–2009 рр. та ЗАТ «Південкабель» у 2010 р.

Відносно рівня розвитку підсистеми соціального партнерства, який на ВАТ «ФЕД» протягом 2008–2010 рр. серед усіх досліджуваних підприємств є найвищим, слід акцентувати увагу на тому, що він вказує на розвинену систему соціальних пільг та виплат. Що стосується таких підприємств, як ДП «Харківське конструкторське бюро з двигунобудування» (у 2008–2009 рр.) та ВАТ «Електромашина і ВАТ «Комунар» (у

2010 р.), то інтегральний коефіцієнт підсистеми соціального партнерства дуже низький, що може призвести до таких процесів на підприємствах, як депрофесіоналізація, декваліфікація та погіршення здоров'я персоналу.

Найбільший рівень розвитку підсистеми організації умов праці протягом 2008–2010 рр. на ВАТ «ФЕД», це вказує на підвищення рівня автоматизації виробництва та, відповідно, продуктивності праці за рахунок зростання вкладень інноваційного характеру у нематеріальні активи підприємства.

Слід акцентувати увагу на тому, що на ВАТ «Автрамат» та ВАТ «Укрелектромаш» – найнижчі інтегральні коефіцієнти за всіма підсистемами управління персоналом.

Таблиця 2

**Інтегральна оцінка рівня розвитку кожної підсистеми управління персоналом з позиції витрат на машинобудівних підприємств у 2008 – 2010 рр.**

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

Машинобудівні підприємства	Підсистема							
	оплати праці та соціальних заходів	планування і маркетингу персоналу	підбору та найм у персоналу	оцінки та обліку персоналу	розвитку персоналу	стимулювання персоналу	соціального партнерства	організації умов праці
ВАТ «Турбоатом»	0,863	0,056	0,210	0,679	0,199	0,285	0,201	0,219
ВАТ «Укрелектромаш»	0,299	0,304	0,210	0,180	0,305	0,150	0,118	0,206
ВАТ «ФЕД»	0,214	0,516	0,334	0,822	0,351	0,169	0,396	0,492
ВАТ «Харківський підшипниковий завод»	0,304	0,161	0,267	0,146	0,326	0,015	0,129	0,360
ДП «Харківське конструкторське бюро з двигунобудування»	0,432	0,166	0,060	0,148	0,062	0,166	0,185	0,003
ДП «Харківський завод транспортного устаткування»	0,775	0,364	0,130	0,537	0,146	0,289	0,193	0,148
ЗАТ «Південкабель»	0,355	0,372	0,155	0,150	0,062	0,617	0,113	0,298
Підприємство-еталон	0,866	0,516	0,420	0,822	0,351	0,617	0,396	0,492

**Висновок.** Таким чином, запропонований підхід щодо оцінки управління витратами на персонал, який на відміну від існуючих базується на визначенні інтегрального показника розвитку кожної підсистеми методом таксономії, охоплює найбільш важливі аспекти діяльності підприємства стосовно персоналу та дозволяє ефективно і швидко отримати інформацію щодо положення конкретного підприємства на ринку.

#### Література

1. Вігуржинська С. Ю. Економіка підприємства / Вігуржинська С. Ю. – К. : Вид-во «Освіта», 2003. – 234 с.
2. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування : [наукове видання] / Гавкалова Н. Л. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. – 400 с.
3. Колот А. М. Мотивація персоналу : [підручник] / Колот А. М. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
4. Milkovich Dzh. Remuneration system and methods of Stimulating Personnel / Dzh. Milkovich, Dzh. Niyuman. – М. : Тор, 2003. – Р. 52.
5. Як Фитц-енц. Рентабельность инвестиций в персонал / Як Фитц-енц. – М. : Вершина, 2006. – 320 с.
6. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации / Шекшня С. В. – М. : «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 352 с.
7. Плюта В. В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях / Иванова В. В. ; [пер. с польск.]. – М. : Финансы и статистика, 1989. – 175 с.
8. Крушевский А. В. Справочник по экономико-математическим методам и моделям / Крушевский А. В. – М. : Экономика, 2003. – 196 с.
9. Криворучко А. С. Обґрунтування показників аналізу витрат на персонал / А. С. Криворучко // Управління розвитком. – 2011. – № 8(105). – С. 119–120.
10. Савицкая Г. В. Экономический анализ : [учеб.] / Савицкая Г. В. – М. : Новое знание, 2005. – 651 с.
11. Мхитарян В. С. Эконометрика : [учебно-методический комплекс] / Мхитарян В. С., Архипова М. Ю., Сиротин В. П. – М. : ИЦ «ЕАОИ», 2008. – 144 с.

Надійшла 17.08.2011