

Управление организацией труда на предприятии по предлагаемой схеме позволит достичь повышения уровня организации труда, обеспечить эффективность реализованных в данном направлении мероприятий, что в конечном итоге приведет к улучшению результатов деятельности предприятия (снижению себестоимости и трудоемкости производства продукции, росту производительности труда, объемов произведенной продукции и ее качества), повышению его конкурентоспособности за счет организационных факторов, повышению удовлетворенности трудом персонала предприятия.

Література

1. *Рофе А. И.* Организация и нормирование труда: Учебник для вузов / Академия труда и социальных отношений. — М.: МИК, 2003. — 367 с.
2. *Чернов В. І., Оленич Є. І.* Нормування праці: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. — К.: КНЕУ, 2000. — 148 с.
3. *Подоровская М. М.* Организация труда: Конспект лекцій. — К.: МАУП, 2001. — 112 с.

Стаття надійшла до редакції 09.02.2007

УДК 331.108.2

С. Г. Дубова, здобувач,
КНЕУ імені Вадима Гетьмана

ВИТРАТИ І РИЗИКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРУКТУРИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

АНОТАЦІЯ. У статті виокремлено основні витрати й внутрішні ризики вдосконалення структури персоналу підприємств та розглянуто можливості зменшення ризиків за рахунок страхування, диверсифікації заходів з удосконалення структури персоналу та його доходів, зміни структури власників, зміни структури персоналу через процедуру банкрутства, лізингу персоналу.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Вдосконалення структури персоналу, витрати, ризики.

Персонал є ключовим чинником успіху підприємства в сучасних ринкових умовах господарювання. Упродовж життєвого циклу підприємство проходить багато стадій розвитку: створення, розвиток, стабілізація, спад, реконструкція, банкрутство тощо. На

кожній із цих стадій перед персоналом підприємства постають різні завдання і, відповідно, висуваються різні вимоги до його характеристик.

З позицій менеджменту до аналізу роботи персоналу можна підходити з двох боків — або розглядаючи індивідуальні характеристики працівників, або досліджуючи узагальнені характеристики окремих категорій персоналу, тобто його структуру. Тож, актуальною є проблема постійного вдосконалення структури персоналу підприємства залежно від конкретних умов його діяльності.

У працях вітчизняних та російських учених (М.І. Круглов, Ю.Г. Одегов, Е.В. Маслов, В.Р. Веснін, А.Я. Кибанов, Г.А. Мамед-Заде, Г.М. Курошева, В.М. Сай та ін.) приділено значну увагу дослідженню професійної та кваліфікаційної структури персоналу, зокрема управлінського.

У світовій науковій думці (А. Томпсон, А. Стрикленд, Дж. Обер-Кріє, П. Дженстер, Д. Хассі, Р. Лонг, М. Пул та ін.) та практичній діяльності питання вдосконалення структури персоналу за різними класифікаційними ознаками розглядаються як такі, що мають велике значення для отримання фірмами конкурентних переваг.

Зміни у структурі персоналу пов'язані з певними витратами. Керівники, як правило, поставлені перед проблемою управління структурними змінами з мінімальними витратами за умови забезпечення необхідного виробничого процесу і запланованого рівня продуктивності праці [1, с. 389; 2, с. 19; 3, с. 34].

Але навіть значні витрати на вдосконалення структури персоналу можуть не дати позитивних результатів через непередбачені обставини (ризиків тощо).

Метою статті є систематизація підходів до аналізу витрат і планування заходів зі зменшення ризиків у процесі вдосконалення структури персоналу.

Усі витрати, пов'язані з удосконаленням структури персоналу, можна розділити на дві групи. До першої віднесемо витрати, безпосередньо пов'язані з організаційними заходами вдосконалення: витрати на звільнення працівників; витрати на наймання працівників; витрати на навчання; витрати на реалізацію мотиваційних факторів. До другої групи віднесемо витрати, які є наслідком удосконалення: збільшення фонду оплати праці через вищу кваліфікацію працівників; втрати, пов'язані з тимчасовим зменшенням продуктивності праці у період становлення нової структури персоналу.

Заходи з удосконалення структури персоналу можуть і не дати позитивних результатів. Причинами можуть бути як хибна оцінка певних суттєвих факторів (внутрішні ризики), так і дія несподіваних форс-мажорних обставин (зовнішні ризики). Основні витрати й внутрішні ризики вдосконалення структури персоналу за різними класифікаційними ознаками наведено в табл. 1.

Несприятливий розвиток подій у відповідності до певного ризику може спричинювати такі наслідки: втрату коштів, які витрачені на той або інший захід, що не дав бажаного результату; погіршення фінансового, технічного, організаційного й загального конкурентного стану підприємства; порушення графіка здійснення запланованих заходів і, як наслідок, перевитрати коштів і недоотриманий прибуток.

Таблиця 1

ОСНОВНІ ВИТРАТИ І ВНУТРІШНІ РИЗИКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРУКТУРИ ПЕРСОНАЛУ

Класифікаційна ознака	Засоби вдосконалення структури персоналу	Витрати	Ризики
За способом участі у господарській діяльності	Механізація та автоматизація виконуваних функцій	1. Витрати на придбання або виготовлення обладнання 2. Витрати, пов'язані з переведенням вивільнених працівників до іншої категорії або їх звільненням	1. Нове обладнання не забезпечить повноцінної заміни вивільнених працівників 2. Позитивний ефект від зміни структури персоналу буде меншим від витрат
	Розширення / скорочення невиробничого персоналу	Витрати, пов'язані з переведенням вивільнених працівників до іншої категорії або їх звільненням (див. нижче)	Позитивний ефект від зміни структури персоналу буде меншим за витрати
За характером виконуваних функцій	Зміна структури підприємства	Витрати на організаційно-технічне забезпечення нової структури	

	Перегляд норм праці	Витрати на додаткову роботу нормувальників	
--	---------------------	--	--

Продовження табл. 1

Класифікаційна ознака	Засоби вдосконалення структури персоналу	Витрати	Ризики
За рівнем кваліфікації; За професійним рівнем; за віком	Наймання/ звільнення працівників відповідної кваліфікації	1. Вихідна допомога, пов'язана зі звільненням працівників. 2. Судові витрати, пов'язані зі звільненням працівників 3. Витрати на зовнішні джерела пошуку: рекламу, співпрацю з агентствами з наймання персоналу 4. Витрати на вимоги потрібного працівника: оплата житла, витрати на переїзд тощо 5. Витрати, пов'язані зі зниженням продуктивності праці на період адаптації нового працівника	1. Підвищення кваліфікаційного рівня персоналу не дасть очікуваного позитивного впливу на конкурентоспроможність 2. Позитивний ефект від зміни структури персоналу буде меншим від витрат
За рівнем кваліфікації; за професійним рівнем; за віком	Навчання	1. Витрати на оплату навчання працівників та підвищення кваліфікації 2. Витрати на організацію навчального процесу 3. Суми заробітної плати за основним місцем роботи, нараховані працівникам підприємства під час їх навчання	1. Підвищення кваліфікаційного рівня персоналу не дасть очікуваного позитивного впливу на конкурентоспроможність 2. Позитивний ефект від зміни структури персоналу буде меншим від витрат
	Переміщення, ротація	Витрати, пов'язані зі зниженням продуктивності праці на період адаптації нового працівника	Позитивний ефект від зміни структури персоналу буде меншим від витрат

	Запобігання відтоку працівників необхідної категорії через відповідну орієнтацію мотиваційних факторів	1. Витрати на соціальні програми 2. Витрати на матеріальне стимулювання	
--	--	--	--

Закінчення табл. 1

Класифікаційна ознака	Засоби вдосконалення структури персоналу	Витрати	Ризики
За характером трудових відносин	Застосування різних видів трудових контрактів	Витрати, пов'язані зі збільшенням обсягу роботи працівників бухгалтерії	
	Лізинг персоналу	Витрати, пов'язані зі збільшенням обсягу роботи працівників бухгалтерії і менеджерів персоналу	
За відношенням до власності	Продаж акцій персоналу на пільгових умовах	Сплата відповідних зборів при оформленні	Зміна структури власників виявиться менш ефективною ніж попередня
	Викуп акцій інвестором		

Реалізація ефективної стратегії раціоналізації структури персоналу вимагає розробки та застосування заходів зі зменшення можливих ризиків і витрат. Такі заходи можна поділити на дві групи: 1) запобігання можливим негативним подіям; 2) зменшення наслідків негативних подій, коли вони вже відбулися.

Недолік заходів першої групи — негативні події можуть не відбутися і без вжитих заходів, а витрати на ці заходи однаково зроблено. Недолік заходів другої групи — значно більші втрати за умови, що негативна подія все ж відбудеться.

Визначення оптимальних витрат на запобіжні заходи здійснимо на основі функції витрат, яка є оберненою до функції очікуваної корисності Неймана-Моргенштерна [4, с. 87].

Вважатимемо, що залежність імовірності негативного розвитку подій а від витрат на запобіжні заходи V_z є оберненою: за відсутності витрат (тобто $V_z = 0$) ймовірність негативного резуль-

тату максимальна ($a = a_{\max}$); за максимальних витрат ($B_3 = B_{3\max}$) імовірність негативного результату найменша ($a = a_{\min}$).

Відповідна функція витрат матиме вигляд:

$$B_c = B_3 + a B_n, \quad (1)$$

де B_c — загальні витрати; B_3 — витрати на запобіжні заходи; B_n — втрати від можливого негативного наслідку.

Графік залежності показано на рис. 1. Видно, що існує оптимальне значення витрат на запобіжні заходи, за якого загальні витрати мінімальні.

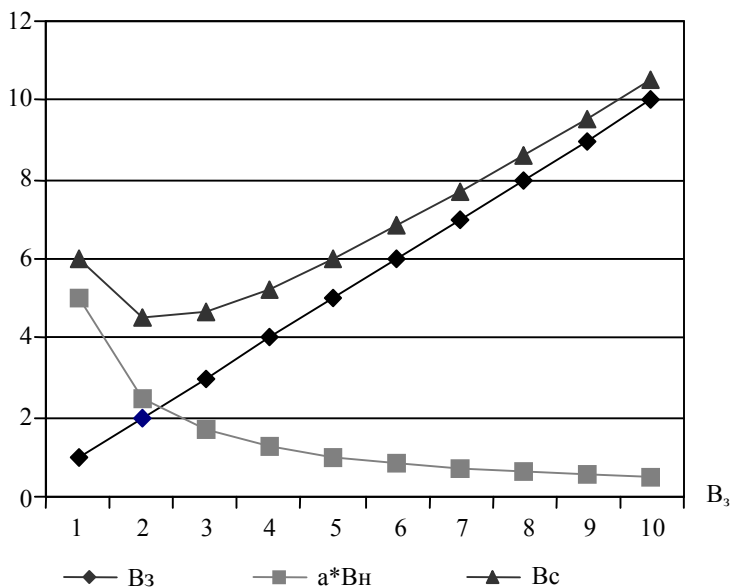


Рис. 1. Залежність витрат (втрат) від витрат на запобіжні заходи

Існує багато способів спрямування витрат на зменшення ризиків. Виокремимо з них найперспективніші з огляду на специфіку заходів з удосконалення структури персоналу: страхування інвестицій у персонал; диверсифікацію заходів з удосконалення структури персоналу; диверсифікацію доходів персоналу; лізинг персоналу; зміни у структурі персоналу (через процедуру банкрутства).

Страхування інвестицій. Частину витрат на персонал можна розглядати як інвестиції, що впродовж певного часу генерують дохід. Інвестиції у персонал є необхідним, але ризикованим бізнесовим заходом. Працівники, заради пошуку або навчання яких витрачено значні зусилля, час і гроші, можуть звільнитися, не виправдавши сподівань. У результаті інвестиції замість підвищення конкурентоспроможності завдадуть збитків. Відомим заходом зменшення ризиків є страхування. Страхування бізнес-ризиків на ринку страхових послуг України розвинуто порівняно мало. Страхуються переважно великі інвестиційні проекти. Причина полягає у відсутності загальної методики визначення ризику інвестицій і, відповідно, страхової ставки. Страхові компанії покладаються переважно на авторитет керівництва підприємства, яке звертається по договір страхування інвестиційного проекту, та досвід попередніх проектів даного підприємства.

Диверсифікація заходів з удосконалення структури персоналу. Аналіз заходів з удосконалення структури персоналу на основі табл. 1 показує, що вплив на кожну характеристику структури персоналу може бути здійснений різними способами. Оскільки кожен спосіб пов'язаний з певним ризиком, то доцільним є використання одночасно кількох заходів. Виходячи з того, що ризики для різних заходів є переважно незалежними, ймовірність одночасного негативного результату з кількох заходів є значно меншою за ймовірність кожного негативного результату окремо. Водночас паралельне здійснення кількох заходів пов'язане з додатковими витратами через необхідність залучення більшої кількості працівників, які забезпечують здійснення цих заходів, зростання кількості умовно постійних витрат кожного заходу тощо. Оптимальна кількість заходів, що застосовуються, може бути визначена за допомогою аналізу витрат і ризиків на основі формули (1).

Диверсифікація доходів персоналу. Джерелами доходів персоналу підприємства є основна і додаткова заробітна плата, доходи за угодами цивільно-правового характеру (ЦПХ), дивіденди на акції підприємства. Така структура доходів є дуже нестійкою за виникнення будь-яких фінансових проблем на підприємстві. Розміри основної заробітної плати і виплат за договорами ЦПХ жорстко обумовлені контрактами та законодавством. У разі негативного результату заходів з підвищення конкурентоспроможності фінансове становище підприємства може погіршитися, у результаті воно стане неспроможним здійснити

обов'язкові виплати, або внаслідок таких виплат його становище ще більше погіршиться. Тому для запобігання такому ризику доцільним є зменшення частини обов'язкових виплат у структурі доходів персоналу і збільшення частки необов'язкових виплат.

Зміна структури власників. Зміни у структурі власників підприємства можуть здійснюватися з метою: 1) зменшення ризику утворення боргів із заробітної плати; 2) перерозподілу власності; 3) залучення інвестиційного капіталу; 4) стимулювання найманого персоналу; 5) підвищення рентабельності виробництва.

Зміни структури власників можуть відбуватися у двох напрямках залежно від стратегії підвищення конкурентоспроможності:

а) концентрація власності сприяє залученню зовнішніх інвестицій. Оскільки міноритарні акціонери не несуть суттєвої матеріальної відповідальності за стан і зобов'язання підприємства, то за їхньої значної частки у власності підприємства завжди збільшується ризик інвестора, пов'язаний з можливістю непередбачуваних дій слабоконтрольованої маси акціонерів;

б) широке залучення працівників підприємства до власності зменшує фінансові ризики боргів із заробітної плати, збільшує зацікавленість персоналу у здійсненні довгострокової стратегії розвитку.

Зміни у структурі персоналу через процедуру банкрутства. Удосконалення структури персоналу за рахунок звільнення працівників одних категорій і наймання інших, крім витрат на виплату вихідної допомоги та на пошук нових працівників, пов'язане також з ризиками судових процесів, які теж призводять до додаткових витрат. За необхідності здійснення широко-масштабних заходів з удосконалення структури персоналу як запобіжний захід може бути використана процедура банкрутства. Банкрутство є комплексною процедурою, яка дозволяє не тільки зняти юридичні перешкоди для вдосконалення структури персоналу, а й полегшити процес зміни структури власників, позбутися низьколіквідного та застарілого майна, залучити великі інвестиції під модернізацію виробництва. Аналіз діяльності старих підприємств сокової галузі, яким вдалося в останні роки суттєво підвищити свою конкурентоспроможність, показав, що більшість з них успішно пройшла через процедуру банкрутства.

Лізинг персоналу. Лізинг персоналу — метод управління, який поширює можливості керівництва у використанні додаткових форм залучення працівників. Короткостроковий лізинг перед-

бачає залучення працівників до тимчасової зайнятості, довгостроковий — до постійної зайнятості (виведення персоналу за штат підприємства чи створення нових робочих місць не в штаті підприємства) [5, с. 45; 6, с. 10].

Застосування даного методу роботи для підприємств сокової галузі, які характеризуються нерівномірною завантаженістю та сезонним характером виробництва, забезпечить такі конкурентні переваги: скорочення часу та витрат на пошуки необхідного персоналу; мінімізацію соціальних відрахувань; можливість оперативного маневрування лізинговим персоналом; мінімізацію витрат підприємства: економію коштів на виплату допомог працівникам у разі звільнення, які передбачені трудовим законодавством для постійних працівників та економію на соціальних програмах, які поширюються лише на постійний персонал; залучення на нетривалий термін чи для виконання певної роботи висококваліфікованих фахівців; дотримання ліміту штатної чисельності; збереження висококваліфікованого персоналу в лізинговій формі; економію часу на кадровий і бухгалтерський облік; збереження часу й фінансів на підготовку власних спеціалістів.

Застосування ефективного лізингу персоналу для підприємств обраної галузі потребує законодавчих змін, розробки та реалізації спеціальної методики надання та отримання лізингових послуг, яка б урахувала специфічні особливості та потреби підприємств певної галузі.

Підсумовуючи зазначимо: проведений аналіз показав, що витрати на вдосконалення структури персоналу поділяються на дві групи — безпосередньо пов'язані зі структурними змінами і витрати, призначені для зменшення ризиків таких змін. Існує оптимальне співвідношення цих двох груп витрат. Використання сучасних форм зменшення ризиків дозволяє забезпечити оптимальне їх співвідношення.

Література

1. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. — К.: КНЕУ, 2004. — 398 с.
2. Колот А. М. Вартість і ціна послуг робочої сили: теоретичні аспекти формування // Україна: аспекти праці. — 1998. — № 6.

3. *Мортиков В.* Окупність і дохідність інвестицій в освіту // *Фінанси України*. — 1998. — № 5.

4. *Нейман Дж., Моргенштерн О.* Теория игр и экономическое поведение. — М.: Наука, 1970. — 707 с.

5. *Решетнікова А.* Нетрадиційна форма лізингу: лізинг персоналу // *Україна: аспекти праці*. — 2002. — № 3.

6. *Кір'ян Т., Куліков Ю.* Управління лізингом робочої сили // *Україна: аспекти праці*. — 2004. — № 3.

Стаття надійшла до редакції 24.01.2007

УДК 658.3

Ю. Ю. Д'яченко, канд. техн. наук, доц.,
Східноукраїнський національний
університет ім. В. Даля

ЗАСТОСУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ ЛЮДСЬКОЇ ПОВЕДІНКИ ДО ПРОЦЕСУ НАЙМАННЯ ПЕРСОНАЛУ

АНОТАЦІЯ. За результатами аналізу глобальних економічних тенденцій та ситуації на пострадянських ринках праці зроблено висновок про необхідність, але складність аналітичного опису найбільш бажаної поведінки на них. Для розв'язання цього завдання запропоновано використання економічного підходу до людської поведінки. Отримано та проаналізовано рівняння, яке пов'язує граничну виручку, одержувану від діяльності працівника, та граничні витрати на нього.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Ринок праці, економічний підхід до людської поведінки, граничні витрати і доходи, наймання персоналу.

Сучасні глобальні економічні тенденції

Процеси глобалізації, що приводять до посилення конкуренції на внутрішніх ринках, вичерпання природних ресурсів і, як наслідок, підвищення цін на них, зростання складності виробництва й швидке старіння знань і технологій, що зумовлює необхідність постійного підвищення рівня виробництва й гнучкості інтелектуального потенціалу — всі ці фактори звужують рамки поведінки підприємства на ринку праці. Необхідність швидкого пошуку кваліфікованого персоналу, точної його оцін-