

призначенням якісну інформацію про зміну зовнішнього і внутрішнього середовищ певного суб'єкта господарювання. Задоволення інформаційних потреб користувачів — є головним завданням обліково-аналітичної системи.

Базовою основою є облікова підсистема, оскільки саме в ній формується і обробляється інформація, яка використовується для аналізу. Аналітичне забезпечення управлінської діяльності підприємства виконує особливу роль при обробці облікової інформації з метою оцінки її повноти, достовірності, своєчасності із метою подальшого аналізу для виявлення вузьких місць, а також прихованих резервів. Органічну єдність і взаємозв'язок всіх складових підсистем обліково-аналітичної системи підприємства дозволяють, з одного боку, приймати необхідні тактичні рішення в оперативному режимі, а з іншого — розробляти і коректувати стратегії розвитку підприємства на довгострокову перспективу.

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ПЛАНУВАННЯ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛІ З КРИТЕРІЯМИ ЕФЕКТИВНОСТІ

Синяєва Л.В., д.е.н., професор

Таврійський державний агротехнологічний університет

Всім відомий вислів: «кадри вирішують все». Значна частина керівників вважають персонал одним з слабких місць підприємства, не дивлячись на те, що по суті це один з найцінніших її ресурсів. Як сказав один власник підприємства, «бізнес — це дуже проста річ. Єдина велика проблема у ньому — це люди». Люди — це такі ж складові системи, як, наприклад, верстати, тільки з певною специфікою, вони: а) мають свою думку і б) нераціональні.

У кожному співробітнику закладений значний потенціал, який приносить користь і йому самому, і на користь бізнесу. Кожний співробітник має в рамках підприємства працювати на себе із задоволенням, приносячи при цьому максимальну користь і підприємству.

Основною задачею керівництва є забезпечення підприємства необхідною кількістю персоналу и досягнення максимальної віддачі від нього при мінімально прийнятних затратах. Головним показником у галузі управління персоналом є прибуток на одного співробітника. Інші показники — вторинні.

Витрати на персонал — це інтегральний показник, що охоплює всю сукупність витрат, пов'язаних із залученням, винагородою, стимулюванням, розвитком, вирішенням соціальних проблем, організацією роботи та забезпеченням нормальних умов праці і звільненням персоналу підприємства. До них належать заробітна плата

і нарахування на неї, виплати роботодавця з усіх видів соціального страхування, витрати підприємства на соціальні виплати і пільги (дотації на оплату житла, проїзду, одноразова матеріальна допомога, додаткова пенсія та інші пільги теперішнім та колишнім працівникам), на утримання соціальної інфраструктури і соціальних служб, на навчання та підвищення кваліфікації персоналу, на виплату дивідендів тощо.

Усі витрати на утримання персоналу регулюються:

1. *Через існуючі витрати:* за рахунок обмеження максимального числа працюючих; шляхом припинення найму на роботу; методом активного скорочення персоналу.

2. *Через робочі виплати:* заморожуванням виплат премій, надбавок та доплат (тобто понадтарифних виплат); перерахування підвищення тарифів на позатарифні виплати; коректування внутрішніх фондів соціального забезпечення.

3. *Через аналіз загальних витрат* (визначення можливостей скорочення за рахунок припинення неефективних програм витрат на персонал, можливість зменшення вартості матеріально-технічного забезпечення без втрати загальної ефективності та результативності праці).

4. *За допомогою підвищення ефективності:* однакові результати з меншим персоналом; кращі результати, отримані тим же персоналом.

Вимірювання витрат на персонал засноване на використанні таких підходів:

1) *витратний підхід*, який полягає в тому, що витрати на персонал вимірюються в грошовому вирахованні інвестиційних витрат на поточне утримання персоналу. Цим намагаються підрахувати скільки коштів може бути витрачено на загальне утримання персоналу на підприємстві. На рахунках, відповідно до розробленого переліку, обліковуються витрати на формування людських ресурсів, які, залежно від змісту, відображаються або як довгострокові інвестиції, або списуються як поточні витрати;

2) *підхід приблизної оцінки поточної вартості персоналу* базується на створенні зразкової оцінки поточної вартості персоналу. Це досягається шляхом оцінки поточної вартості окремого працівника, вираженої в гривнях, і її множать на число років, протягом яких робітник, імовірно, залишиться як робоча сила. Цей спосіб спрямований на оцінку вартості на основі того, які витрати будуть понесені під час переміщення найнятого персоналу. Таким чином така оцінка є приблизною і залежить від узагальненого підходу до оцінки середньооблікової вартості одного працівника для організації;

3) *метод економічного аналізу й обліку людських ресурсів* (human resources accounting). Цей метод базується на тому, що

врахування витрат на персонал ведеться двома паралельними методами – звичайною витратною оцінкою, та методом спеціально затвердженого переліку витрат на «людські ресурси». В залежності від змісту витрати на «людські ресурси» розглядаються або як довгострокові вкладення, які збільшують розмір функціонуючого «людського капіталу», або списуються як втрати;

4) *метод, заснований на оцінці витрат на придбання персоналу і його заміну.* Засновується на детальній оцінці витрат як з боку працівників кадрової служби, так і загалом на виконанні необхідних процесів

При складанні плану розрахунків витрат на персонал необхідно враховувати *очікувані витрати на персонал*. До очікуваних витрат відносяться:

– витрати на залучення нового персоналу: оголошення в газетах, процедури добору кандидатів, особисті бесіди з кандидатами, поїздки, переїзди тощо. Ці витрати виникають у зв'язку зі звільненням робітників і мають бути прораховані згідно з поточним аналізом можливої плинності кадрів;

– сукупні витрати на розвиток персоналу: проведення навчання та підвищення кваліфікації, фінансування ротації робочих місць, витрати на створення і обслуговування служб за навчання і перенавчання персоналу. Цей вид витрат розраховується згідно з планом розвитку персоналу, з якого впливає кількість витрат на підготовку одного робітника і, відповідно, загальної суми витрат на планову чисельність спрямованих на навчання і підвищення кваліфікації, витрат на забезпечення кар'єрного росту, переміщення персоналу;

– витрати на використання персоналу: додаткові витрати на наставництво, оплату лікування, інші разові матеріальні допомоги або позики. Ці витрати формуються згідно з планом реалізації додаткових програм розвитку персоналу та надання йому соціальної допомоги і т.п., а також непостійні витрати;

– витрати на вивільнення персоналу: грошові компенсації, виплата передчасної пенсії, оплата сумісництва на час пошуку нового працівника.

Підрахувати усі вищеназвані витрати видається нескладною задачею, значно важче провести аналіз загального впливу цих витрат на кінцевий результат діяльності підприємства, а отже на рівень підвищення продуктивності праці, якості продукція, зменшення часу виробництва та гнучкість праці.

Будь-яке підприємство намагається скоротити свої витрати. У багатьох видах бізнесу витрати на персонал є однією з найбільш значних статей витрат. А оскільки справа стосується людей, то перед керівництвом постає дилема: як скоротити фонд заробітної плати

(ФЗП), щоби не демотивувати людей і вони продовжували працювати як мінімум не гірше, ніж раніше.

По-перше, необхідно проаналізувати, яку частку ФЗП складають оклади та інші постійні винагороди, тобто ті, які не залежать від результатів праці співробітників: обсягів продаж, виробітку тощо. Інакше кажучи, необхідно змінити структуру виплат співробітникам на користь змінної частини. Значна постійна частина заробітної плати задає людям неправильні орієнтири: вони звикають отримувати гроші, а не заробляти. Необхідно визначити, яких результатів керівник очікує від кожної посади, сформувані набір показників і визначити дохід працівників у залежності від результатів їх роботи.

Далі, необхідно поділити співробітників за рівнем їх значущості для підприємства та їх кваліфікації. Відповідно і дохід у них може відрізнятись на порядки. Така практика активно застосовується в консалтингових компаніях.

Після цього необхідно звернути увагу на нематеріальну мотивацію. Якщо люди працюють тільки заради грошей, значить, у роботі з персоналом є значні проблеми. Людина, яка працює тільки заради грошей, як правило, є нелояльною до підприємства.

Значна кількість підприємств несе суттєві втрати через плинність кадрів. Багато часу і грошей необхідно на те, щоби знайти працівника та навчити його. А через деякий час він звільняється, або його вимушені звільнити через непридатність. Це може бути як результатом помилки на стадії підбору кадрів, так і наслідком неумілого керівництва.

Для розрахунку і простеження *взаємозв'язку між плануванням витрат на персонал і критеріями ефективності* застосовуються спеціальні методики, які дозволяють виявити вплив запланованих витрат на одержання кінцевого результату прибутковості підприємства.

Необхідно визначити, чи не перевищують темпи росту заробітної плати загальний рівень зростання продуктивності праці і навпаки, може необхідно підвищити рівень оплати праці та інших витрат на персонал з метою підвищення ефективності праці. Для цього розраховуються відносні показники (індекси) змін кожного показника витрат і загального показника продуктивності праці. Отримані результати порівнюються і аналізуються за допомогою кореляційно-регресійного аналізу, який засвідчує вплив кожного фактора та тісноту взаємозв'язку між ними. А отже, і тісноту взаємозв'язку рівня витрат на персонал з підвищенням ефективності праці.