

УДК 657.471.12

*Н. Л. ГАВКАЛОВА, А. С. КРИВОРУЧКО*

## **ПРОЦЕДУРА ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ**

*Запропоновано процедуру оптимізації витрат на персонал, яка дозволяє збільшити ефективність діяльності підприємства.*

**Ключові слова:** оптимізація, витрати на персонал, процедура, лінійне програмування.

*The procedure of optimizing the personnel costs, which can increase the efficiency of the enterprise, is offered.*

**Key words:** optimization, personnel costs, procedure, linear programming.

Фінансово-економічна криза надала поштовх для постановки нових завдань перед керівництвом вітчизняних машинобудівних підприємств, одним з яких є скорочення витрат задля стабільного їх функціонування. Саме трудовий ресурс є першочерговим об'єктом, на якому починають економити. Підтвердженням таких тенденцій є дані Держкомстату України стосовно частки працівників у промисловості, які перебували в умовах вимушеної неповної зайнятості від усіх видів економічної діяльності: у 2010 р. кількість працівників промисловості, які перебували у відпустках з ініціативи адміністрації складає 45,96 %, а частка працівників, які працювали у режимі скороченого дня (тижня) – 47,23 % [1]. За цих умов нагальним є розвиток положень щодо оптимізації витрат на персонал, які дозволяють приймати найбільш грамотні та зважені управлінські рішення, що спрямовані на забезпечення ефективності діяльності підприємства на основі результативного управління витратами на персонал.

Теоретичні та практичні аспекти сутності оптимізації витрат на персонал досліджено в роботах таких учених та економістів: А. Величко [2], Г. Десслер [3], Н. Костіцин [4], Е. Хандій [5] та ін. Проте, незважаючи на отримані наукові напрацювання за даною проблематикою, особливості реалізації процесу оптимізації витрат на персонал на вітчизняних підприємствах висвітлені недостатньо. Тому метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад оптимізації витрат на персонал. Об'єкт – процеси управління витратами на персонал.

На вітчизняних машинобудівних підприємствах вже склалася певна структура витрат на персонал, корінна зміна якої може призвести до негативних явищ у діяльності підприємства. У зв'язку з цим доцільним є проведення оптимізації не всієї сукупності витрат на персонал, а, наприклад, додатково вивільнених коштів, які при вдалому розподілі можуть покращити не тільки ефективність діяльності підприємства, але й результативність управління витратами на персонал. Процедура оптимізації витрат на персонал представлена на рисунку.

Використання категорії “процедура” для позначення послідовності етапів дозволяє акцентувати увагу на тому, що за допомогою процедури деталізуються

ключові етапи оптимізації витрат на персонал, що полегшує сприйняття даного наукового інструменту.

Запропонована процедура розпочинається з прийняття рішення щодо необхідності оптимізації витрат на персонал, підґрунтям якого є методичне та прикладне забезпечення дослідження. Даний етап є підготовчим, оскільки саме він формує “фундамент” для оптимізації витрат на персонал.

З метою оптимізації витрат на персонал важливим і необхідним кроком є розробка функціональної моделі управління витратами на персонал, відмінністю якої є деталізований опис усіх процесів управління. У свою чергу, наявність функціональної моделі дозволяє проводити більш зважену оцінку якості управління витратами на персонал за допомогою методу кваліметрії, який дає можливість виявити вузькі місця в управлінні.

Прикладне забезпечення дослідження є основою розподілу та оптимізації витрат на персонал, оскільки розрахунок інтегрального таксономічного показника розвитку кожної підсистеми управління персоналом дозволяє виявити ті підсистеми, які найменш розвинені та потребують додаткових коштів для фінансування їх розвитку. А виявлення взаємозв’язку між витратами на персонал та ефективністю діяльності підприємства за допомогою кореляційно-регресійного аналізу дає можливість виявити ті витрати на персонал, які найбільше сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства. Саме з урахуванням цього взаємозв’язку має виконуватися оптимізація витрат на персонал, але в той же час необхідно враховувати значення таксономічного показника розвитку кожної підсистеми, оскільки він має безпосереднє відношення до стану системи управління витратами на персонал.

Основний етап процедури полягає у визначенні резервів оптимізації витрат на персонал і формуванні бази оптимізації. Необхідно зазначити, що виявлення можливих резервів зменшення витрат на персонал та відповідне формування шляхів їх оптимізації дозволяє визначити “вузькі місця”, ліквідація яких призведе до поставленої мети підприємства – скорочення витрат на персонал. Так, погоджуючись з думкою М. Костіцина, під оптимізацією витрат ми розуміємо не їх скорочення, а доцільну зміну, що включає і зниження, і збільшення, і перерозподіл [4, с. 14].

Проблеми в управлінні витратами на персонал та можливі шляхи їх вирішення з метою виявлення резервів оптимізації витрат на персонал подано у таблиці.

Виявлення “вузьких місць” у системі управління дозволяє сформулювати заходи щодо покращання існуючої ситуації. Ці заходи спроможні не тільки покращити систему управління витратами на персонал, але й дозволять вивільнити кошти для їх оптимізації.

Слід зазначити, що база оптимізації може бути сформована як на основі всієї величини вивільнених коштів від певних заходів або їх частини, так і за допомогою інших джерел фінансування підприємства.

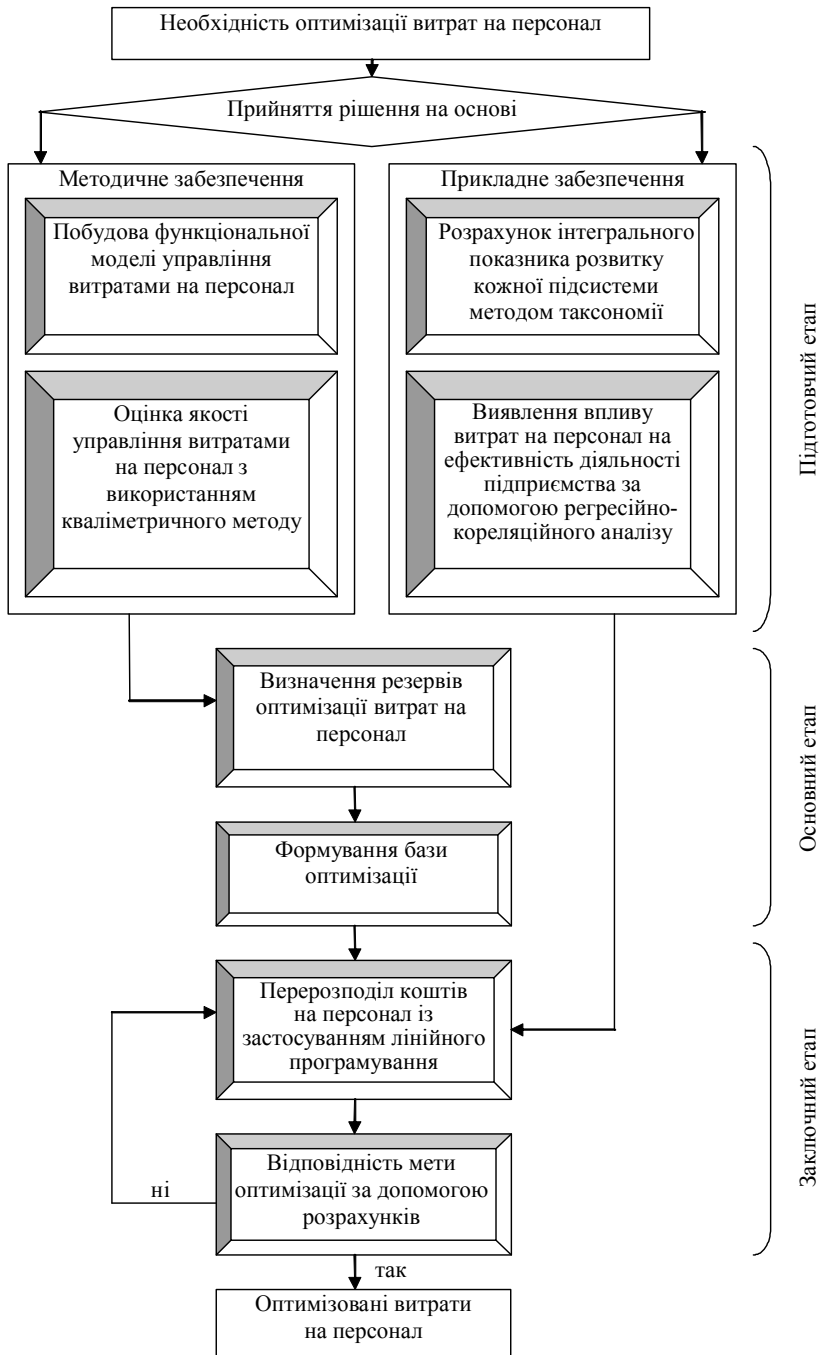


Рисунок. Процедура оптимізації витрат на персонал

Таблиця

Проблеми в управлінні витратами на персонал та шляхи їх вирішення [5 – 6]

<i>Проблема</i>	<i>Як результат</i>	<i>Шляхи вирішення</i>	<i>За допомогою</i>
Невідповідність наявних трудових ресурсів потребам виробничої програми	Оплата понаднормових робіт	Забезпечення оптимального балансу між виробничою програмою та чисельністю підприємства	Управління графіками роботи
			Уведення режиму підсумованого обліку робочого часу
			Створення “мобільних груп робітників”
			Використання ротачії або аутсорсингу
Виробничі втрати робочого часу	Оплата понаднормових робіт та робіт у свята	Мінімізація «втрат» робочого часу	Оцінки ефективності витрат на персонал
Невиробничі втрати робочого часу	Оплата відпусток, лікарняних листків	Розподіл щорічних відпусток згідно виробничої програми	Застосування графіків відпусток
			Заохочення у вигляді тимчасових надбавок для персоналу, який не перевищив річної норми неявок
Неоптимальна система оплати праці та матеріального стимулювання	Нераціональне використання фонду оплати праці	Розробка прозорії для всіх схеми нарахування бонусів	Детального аналізу процесу матеріального стимулювання
Неефективна система мотивації персоналу	Відсутність заінтересованості персоналу у підвищенні ефективності діяльності підприємства через зниження задоволеності працею	Упровадження механізму мотивації персоналу	Формування та розвиток організаційної культури

З огляду на те, що методичне забезпечення ефективності діяльності підприємства формується на основі оптимізації витрат на персонал, варто застосувати методи оптимізації. Серед оптимізаційних задач в теорії прийняття рішень найбільш відомими є завдання лінійного програмування, в яких функція, яка максимізується, є лінійною, а обмеження задаються лінійними нерівностями [7]. Застосування лінійного програмування дозволяє вирішувати задачі оптимізації.

Отже, процес оптимізації має ґрунтуватися на методах лінійного програмування, що дозволить визначити оптимальні співвідношення перерозподілу коштів на персонал з урахуванням моделі, отриманої в результаті кореляційно-регресійного аналізу. Формулювання задач лінійного програмування так: знайти екстремальне значення (max/min) лінійної цільової функції, при обмеженнях, які мають форму лінійних рівностей або нерівностей, і граничних умовах, які показують діапазон варіювання змінних [8, с. 33].

У загальному вигляді лінійна математична модель має такий вигляд [9–12]:



Література:

1. Держкомстат України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. *Величко А.* Оптимизация затрат на персонал / А. Величко. – Режим доступа : <http://www.ancor.ru/company/>
3. *Десслер Г.* Управление персоналом / Г. Десслер ; пер. с англ. – М. : БИНОМ ; Лаборатория знаний, 2004. – 800 с.
4. *Костицын Н.* Оптимизация издержек на корпоративное обучение / Н. Костицын // Управление персоналом. – 2005. – № 5. – С. 13–19.
5. *Хандий Е. А.* Оптимизация затрат на персонал / Е. А. Хандий // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2007. – № 5. – Ч. 2. – С. 205–213.
6. *Данилова О.* Оптимизация затрат на производственный персонал / О. Данилова, П. Вуколова // Кадровик плюс. – 2010. – № 6. – С. 44–52.
7. *Орлов А. И.* Теория принятия решений : [учеб. пособ.] / А. И. Орлов. – М. : Март, 2004. – 656 с.
8. Математичне моделювання та оптимізація систем електроспоживання у сільському господарстві : [навч. посіб.] / Г. Б. Іноземцев, В. В. Козирський ; за ред. Г. Б. Іноземцева. – К. : ВЦ НУБіП України, 2010 – 140 с.
9. *Бартіш М. Я.* Методи оптимізації. Теорія і алгоритми : [навч. посіб.] / М. Я. Бартіш. – Львів : ВЦ ЛНУ імені Івана Франка, 2006. – 223 с.
10. *Бережная Е. В.* Математические методы моделирования экономических систем / Е. В. Бережная, В. И. Бережной. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 366 с.
11. *Наконечный С. І.* Математичне програмування : [навч. посіб.] / С. І. Наконечний, С. С. Савіна. – К. : КНЕУ, 2005. – 452 с.
12. *Цегелик Г. Г.* Лінійне програмування / Г. Г. Цегелик. – Львів : Світ, 1995. – 214 с.

*Надійшла до редколегії 12.10.2011 р.*