

5. Gierszewska G., Romanowska M.: Analiza strategiczna przedsiębiorstwa. PWE, Warszawa 1994.
6. Gorynia M.: Schemat analityczny luki konkurencyjnej – zarys, [w:] Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej. Akademia Ekonomiczna, Poznań 2012.
7. Heifetz R., Grashow A., Linsky M.: Przywództwo w dobie (permanentnego) kryzysu. „Harvard Business Review”, nr 1/2014.
8. Kowal D.: Determinanty kształtujące wartość przedsiębiorstwa górniczego. „Zarządzanie Przedsiębiorstwem”, nr 1, 2015.
9. Kowalczyk J., Kusak A.: Decyzje finansowe firmy. Metody analizy. C.H. Beck, Warszawa 2006.
10. Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.): Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
11. Mitroff I.I., Anagnos G.: Managing crises before they happen. What every executive and manager needs to know about crisis management. AMACOM, New York 2011.
12. Nogalski B., Macinkiewicz H.: Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać. Difin, Warszawa 2014.
13. Nowak E.: Zarządzanie kryzysowe w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych. Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2013.
14. Nowakowski M.K., Rzemieniak M.L.: Kryzys i przetrwanie w marketingu. Difin, Warszawa 2013.
15. Pierścionek Z.: Strategie rozwoju firmy. PWN, Warszawa 2003.
16. Ponis S.T., Koronis E.: A Knowledge Management Process-Based Approach to Support Corporate Crisis Management. “Knowledge & Process Management”, Vol. 19, No. 3, 2015.
17. Sierpińska M., Jachna T.: Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych. PWN, Warszawa 2014.
18. Slatter S., Lovett D.: Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych. WIG-Press, Warszawa 2011.
19. Stabryła A.: Analiza zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa w kontekście innowacyjności, [w:] Kraśnicka T. (red.): Innowacyjność współczesnych organizacji, cz. 2. Kierunki i wyniki badań. Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny, Katowice 2014.
20. Stabryła A.: Metodyka oceny osiągnięć przedsiębiorstwa. Zarządzanie i Finanse, nr 4, cz. 1. Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2013.
21. Stabryła A.: Współczesne problemy programowania rozwoju przedsiębiorstwa. Zeszyty Naukowe, nr 2. Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Tarnów 2014.
22. Stabryła A.: Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy. PWN, Warszawa 2010.

УДК 657.471.12

Дячков Д.В., к.е.н.

Бурий Є.І., Вовковінський Ю.В., магістранти

Полтавська державна аграрна академія

ОПТИМІЗАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПЕРСОНАЛ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У статті визначена виключна значущість персоналу як унікального ресурсу організації. Відзначено зростання витрат на формування та утримання персоналу організації, а також на виняткову необхідність оптимізаційного управління витратами на персонал підприємства в умовах економічної нестабільності. На основі узагальнення визначено найбільш оптимальний розподіл витрати на персонал на основні, додаткові та соціальні групи витрат. Вищезазначене дало змогу розробити підхід до оптимізаційного управління витратами на персонал в умовах економічної нестабільності, який базується на формуванні єдиного бюджету на утримання персоналу, що включає п'ять основних складових. Визначенні та охарактеризовані зовнішні та внутрішні фактори впливу на формування HR-бюджет підприємства. Запропоновані основні напрями оптимізації витрат на персонал.

Ключові слова: аутстафінг, бюджетування, витрати на персонал, економічна нестабільність, мотивація, персонал, оптимізаційне управління

Diachkov Dmytro, Buriy Evgen, Vovkovinsky Yuriy

OPTIMIZATION MANAGEMENT OF PERSONNEL COSTS IN THE CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY

The article defines the exceptional importance of personnel as a unique resource of the organization. An increase in expenses for the formation and maintenance of the organization personnel was marked, and an exceptional need for optimizing management of the personnel costs in conditions of economic instability. On the

basis of synthesis, the most optimal allocation of personnel costs to basic, additional and social expenditure groups is determined. The aforementioned allowed to develop an approach to optimizing management of personnel costs in conditions of economic instability based on the formation of a single staffing budget, which includes five main components. The external and internal factors of influence on formation of HR-budget of the enterprise are defined and characterized. Main directions of optimization of personnel costs are proposed.

Keywords: outstaffing, budgeting, personnel costs, economic instability, motivation, personnel, optimization management

Дячков Д.В., Бурый Е.И., Вовковинский Ю.В.

ОПТИМИЗАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ НА ПЕРСОНАЛ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

В статье определена исключительная значимость персонала как уникального ресурса организации. Отмечен рост расходов на формирование и содержание персонала организации, а также исключительная необходимость оптимизационного управления затратами на персонал предприятия в условиях экономической нестабильности. На основе обобщения, определено наиболее оптимальное распределение затрат на персонал на основные, дополнительные и социальные группы расходов. Вышеупомянутое позволило разработать подход к оптимизационному управлению затратами на персонал в условиях экономической нестабильности, основанный на формировании единого бюджета на содержание персонала, который в включает пять основных составляющих. Определены и охарактеризованы внешние и внутренние факторы влияния на формирование HR-бюджет предприятия. Предложенные основные направления оптимизации расходов на персонал.

Ключевые слова: аутстаффинг, бюджетирование, затраты на персонал, экономическая нестабильность, мотивация, персонал, оптимизационное управления.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її з важливими науковими та практичними завданнями. В сучасних умовах персонал є унікальним носієм знань і технологій, головним ресурсом, що забезпечує конкурентоспроможність будь-якої організації, а витрати на персонал виступають інтегральним показником діяльності підприємства. В умовах трансформації соціально-економічних відносин та нестабільності світової економіки істотно зростають витрати на формування та утримання персоналу організації, а відтак, виняткову важливість набуває оцінка рівня і структури витрат на персонал. Визначає дуалістичність поглядів на процес управління витратами на персонал підприємства: з одного боку, персонал підприємства відіграє важливу роль в процесах виробництва і надання послуг, а з іншого, – в кризових ситуаціях стаття витрат – «витрати на персонал» найчастіше підлягає урізанню, так як є швидко діючою і найбільш зручною в здійсненні. Так як інші елементи витрат не можуть бути швидко скорочені: наприклад, матеріальні витрати (значне зниження даної статті спричинить за собою зменшення виручки, зниження якості продукції) або амортизація (є постійними витратами підприємства). Отже, звільнення частини працівників підприємства часто використовується для стабілізації економічного становища організації, повернення її платоспроможності і зниження ризику банкрутства.

Саме тому, оптимізаційне управління витратами на формування та утримання персоналу підприємства в умовах економічної нестабільності є актуальним завданням сьогодення, що потребує вирішення.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Необхідність виокремлення окремого напрямку в управлінні витратами – управління витратами на працівників обґрунтовують в своїх дослідженнях Богушевський Н. В., Ванкевич Е. В., Гладкова О. А., Єсаулова І. А., Єфремов А. В., Забірова Л. М., Кібанов А. Я., Митрофанова Є. А., Прошкіна Є. О., Шайхутдінова М. Н.

Дослідження існуючих підходів до аналізу витрат на персонал дозволило відзначити, що в сучасній економічній літературі немає чітко визначеної та науково обґрунтованої єдиної методики управління витратами на персонал, яку можна було б застосовувати на будь-якому підприємстві. Це обумовлено багатьма причинами,

основними з яких є: масштаб діяльності підприємства, його форма власності, організаційно-правова форма, режим роботи, специфіка використання персоналу, спектр витрат на персонал, специфіка виробничого процесу та особливості використання персоналу підприємства, наявність соціальної інфраструктури тощо.

Цілі статті. Зазначені частини загальної проблематики управління витратами на персонал підприємства визначили мету статті, яка полягає у розробці положень щодо оптимізаційного управління витратами на персонал підприємства в умовах економічної нестабільності.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Витрати на персонал підприємства – загальновизнаний для країн з ринковою економікою інтегральний показник, який включає сукупність витрат, пов'язаних із залученням, стимулюванням, винагородою, вирішенням соціальних проблем, організацією роботи та поліпшенням умов праці персоналу. Аналіз витрат на персонал організації проводиться з метою визначення резервів їх оптимізації для підвищення ефективності його використання. Проте, в умовах становлення економіки знань людський капітал стає ключовим ресурсом, що впливає на ефективність діяльності організації, і вимагає нових підходів до управління витратами на персонал. Інтелект стає найбільш рентабельним об'єктом інвестицій, а його носій вимагає додаткових вкладень в його розвиток. Робота з персоналом в умовах економіки нестабільного економічного середовища вимагає диференційованого підходу з точки зору впливу окремих співробітників на результативність діяльності підприємства. В сучасних умовах актуальним напрямком досліджень є не тільки оптимізація витрат на персонал, але і диференціація персоналу в залежності від індивідуальних результатів праці, індивідуальної ефективності, а також впливу співробітника на результати роботи організації в цілому.

Незважаючи на певні розбіжності в ідентифікації змісту категорій «витрати» і «затрати» в бухгалтерському, управлінському обліку, стандартах міжнародної фінансової звітності та кадровому менеджменті, сучасні уявлення відомих вчених-економістів про дефініцію «витрати на персонал» постійно розширюються.

Так, автори Кібанов А. Я., Митрофанова Е. А., Есаулова І. А. в своїх роботах підкреслюють, що до витрат на персонал відносяться всі види витрат підприємства, пов'язані з формуванням, використанням та розвитком його людських ресурсів, що включають не тільки явні витрати організації, а й ті, які виникають у зв'язку з реалізацією функцій по управлінню персоналом [6, с. 148]. Такий підхід є об'єктивним, оскільки він акцентує увагу як на явних витратах на персонал (зарплата, премії, відпускні, оплата навчання тощо), так і на необхідності врахування прихованих витрат, які можна віднести до витрат від неефективного управління (оплата невідпрацьованого часу через запізнення, простої, прогули).

Інші автори вважають, що витрати на персонал складаються з трьох груп витрат :

– витрати на оплату праці, які включають основні види виплат: оплата за відпрацьований час (заробітна плата за тарифними ставками, окладами, відрядними розцінками, відсоток від виручки; вартість натуральної винагороди; компенсаційні виплати та доплати) і оплата за невідпрацьований час (оплата щорічних, додаткових та навчальних відпусток; оплата пільгового часу і простоїв; премії за підсумками року; подарунки; матеріальна допомога);

– виплати соціального характеру, до яких відносяться: надбавки до пенсій; одноразова допомога; оплата путівок; медична страховка; компенсація; вихідна допомога; допомога в погашенні позик; частково оплачувані жінкам відпустки по догляду за дитиною;

– витрати, які не відносяться до фонду заробітної плати і виплат соціального характеру, включають: дивіденди по акціях; страхові внески до соціальних фондів, недержавні пенсійні фонди і виплати з них, витрати на відрядження, спецодяг, навчання працівників, утримання об'єктів соціальної сфери [2-4].

Управління витратами на персонал є міжфункціональною проблемою будь-якого підприємства, оскільки є одночасно проблемою управління персоналом, управлінського обліку та фінансового менеджменту. Це визначає її складність, потенційні персонал-ризиків і можливість конфлікту інтересів різних структурних підрозділів підприємства, стейкхолдерів і колективу підприємства [8]. Витрати на персонал в даному випадку визначаються як вся сукупність витрат, пов'язаних з реалізацією політики управління персоналом на підприємстві. До їх складу входять:

- витрати на залучення персоналу, його найм і заміну (в тому числі витрати на рекрутингові послуги, оцінку кандидатів і адаптацію співробітників);
- витрати на розвиток персоналу (в тому числі на професійне навчання, планування та управління кар'єрою, оцінку й атестацію);
- витрати на винагороду працівників (заробітна плата, відрахування до пенсійного фонду, фонду соціального страхування, додаткові соціальні пільги та виплати тощо);
- витрати на вивільнення персоналу;
- витрати на адміністративне управління (на утримання служби управління персоналом, за винятком витрат, що входять в інші групи витрат).

До витрат на робочу силу Богушевський Н.В. відносить: витрати на заробітну плату, виплати роботодавця з різних видів соціального страхування, витрати організації на різного роду соціальні виплати і пільги, на утримання соціальної інфраструктури, витрати на утримання соціальних служб, на навчання та підвищення кваліфікації персоналу, на виплату дивідендів та придбання пільгових акцій [1].

Згідно з міжнародною стандартною класифікацією вартості праці, рекомендованою Міжнародною конференцією праці, структура витрат на персонал включає: пряму зарплату, оплату невідпрацьованого часу, преміальні та грошові винагороди, виплати в натуральній формі, вартість житла для робітників, витрати роботодавців на соціальне забезпечення, вартість професійного навчання, вартість культурно-побутового обслуговування, вартість праці, яка не підлягає класифікації (вартість транспортування персоналу, вартість робочого одягу тощо), податки, що розглядаються як вартість праці [7].

Отже, більшість дослідників витрати на персонал поділяють на основні, додаткові та соціальні (табл. 1).

Таблиця 1

Укрупнення класифікація витрат на персонал підприємства [узагальнено на основі 1, 2, 4, 6]

Основні витрати	Додаткові витрати	Соціальні
<ul style="list-style-type: none"> – Заробітна плата: відрядна і погодинна (основні і допоміжні працівники); – Оклади штатних співробітників (керівники фахівці, інші службовці) – Виплати позаштатним співробітникам; – Заохочувальні виплати; – Інші виплати. 	<ul style="list-style-type: none"> – Пенсійний фонд; – Фонд соціального страхування; – Платежі (страхові внески) по добровільному страхуванню від нещасних випадків тощо; – Оплата відпусток; – Оплата інвалідності, лікарняних листів; – Витрати по забезпеченню належних умов праці і техніки безпеки; – Витрати по забезпеченню виконання санітарно-гігієнічних вимог; – Оплата за навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів; – Витрати на залучення персоналу (наймання, відбір, звільнення); – Інші витрати. 	<ul style="list-style-type: none"> – Оплата транспортних витрат; – Оплата житлово-комунальних послуг; – Оплата медико-оздоровчих послуг; – Оплата за харчування; – Оплата спецодягу; – Виробничий фонд соціального забезпечення; – Інші витрати.

Значна частка витрат на персонал концентрується в основних витратах, тобто у витратах на стимулювання праці. Крім основних, виділяються витрати визначені законодавством, які розподіляються на основі тарифів та законодавчих актів. Соціальні витрати формуються переважно з прибутку підприємства і регламентуються колективним договором між роботодавцем і найманими працівниками.

На основі визначених класифікаційних ознак розподілу витрат доцільно відзначити, що ключовою ланкою ефективного управління витратами на персонал є їх бюджетування. Будь-які зміни концепції загального і кадрового менеджменту впливають на бюджет витрат на персонал, оскільки саме він відображає сутність планування витрат на персонал через систему показників вкладу самого персоналу і служби управління персоналом в досягненні стратегічних цілей підприємства (рис. 1).

Оптимізаційний підхід до управління витратами на персонал полягає в тому, щоб забезпечити максимальну віддачу від інвестицій в персонал через побудову системи управління персоналом, яка мотивує кожного працівника на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства, забезпечує зростання кадрового потенціалу через навчання персоналу, управління кар'єрою, залучення та утримання працівників з високим рівнем освіти і кваліфікації, формує корпоративну культуру, орієнтовану на високі результати, якість, безпеку, конкурентоспроможність, командний дух.

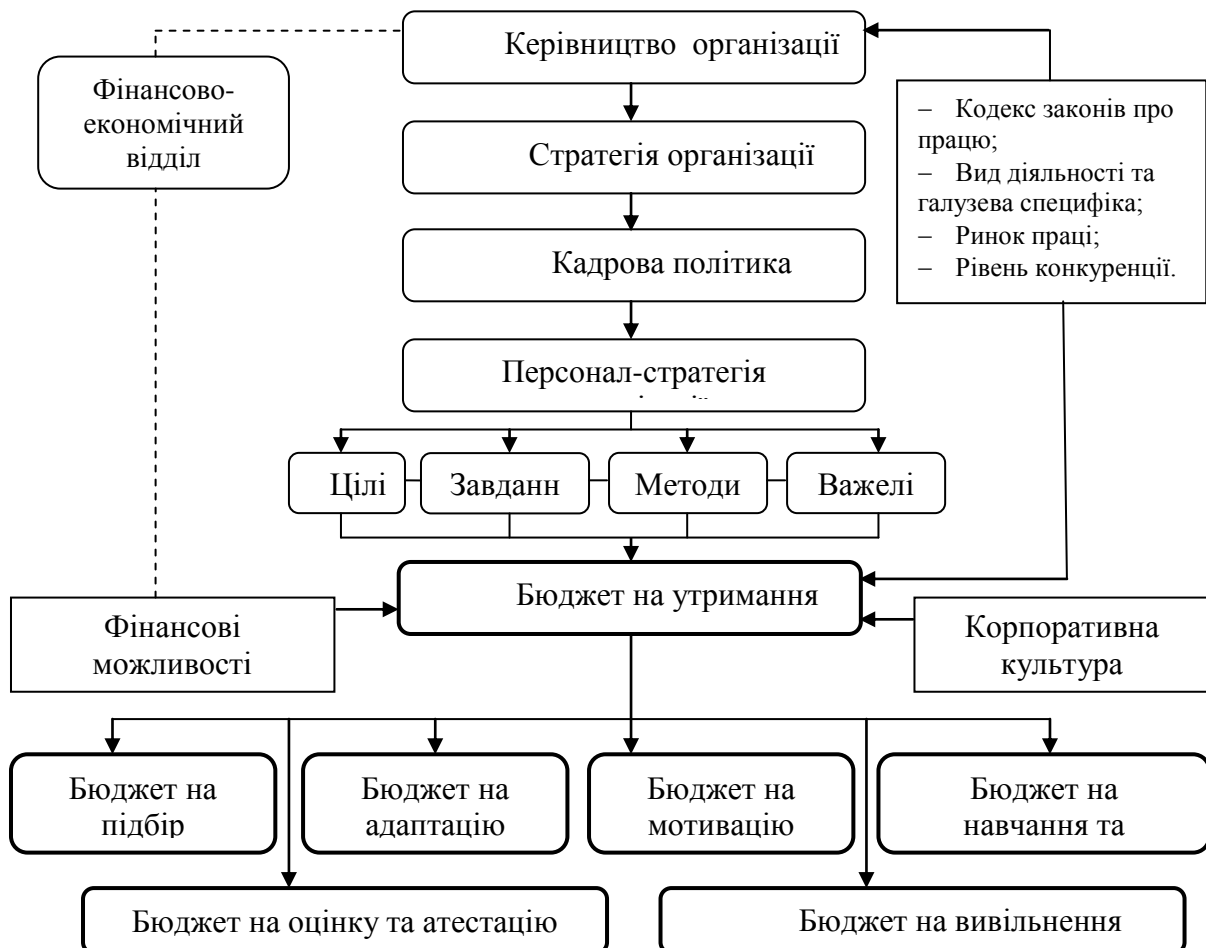


Рис. 1. Фактори визначення бюджету на утримання персоналу організації [розроблено авторами на основі 1, 3, 4].

Бюджет на персонал є чутливим індикатором прийнятих управлінських рішень керівництвом підприємства. Якщо кадрова політика актуалізує залучення і утримання

талантів, то витрати на мотивацію в будь-якому її прояві зростатимуть. Якщо центральним питанням стане мінімізація витрат на персонал, в результаті структурної оптимізації більшість заходів з управління персоналом будуть відкладені на невизначений час. Наявність організаційної культури, дисципліни, безпеки сприятиме зниженню витрат на персонал. Безумовно, на HR-бюджет впливає і більш глобальні чинники, такі як законодавство, зокрема з питань встановлення мінімальної оплати праці, порядку і розміру різних компенсацій, розмірів податкових відрахувань за використання робочої сили, а також ринок праці і галузева специфіка, так як зміни рівноваги попиту та пропозиції на ринку праці також визначають величину витрат на персонал.

В межах бюджетування витрат на персонал раціонально стверджувати не про зниження витрат на персонал, а про їх ефективне використання, що не є синонімами в даному контексті. Оптимізація витрат на персонал передбачає проведення аналізу, виявлення слабких місць, зокрема визначення необґрунтовано високих витрат оплати праці тощо.

Таким чином основними шляхами оптимізації витрат на персонал виступають:

✓ зміна структури заробітної плати – співвідношення постійної її частини і змінної, що залежить від результатів діяльності конкретного працівника або відділу. При цьому керівник повинен вибирати такі показники ефективності діяльності, які в найбільшій мірі відображають внесок співробітника;

✓ використання аутстафінгу (виведення співробітника поза штат підприємства). В цьому випадку знижується навантаження на кадрову службу, а також витрати на пошук і найм персоналу;

✓ укладення цивільно-правової угоди, а не працевлаштування за трудовою книжкою. Такий договір дозволяє економити на витратах на оплату праці в частині соціальних відрахувань;

✓ перехід на неповний робочий тиждень є оптимальним варіантом для скорочення витрат роботодавця і, в той же час, не загрожує повної втрати заробітку працівником. Крім того, у співробітників з'являється можливість працювати за сумісництвом;

Зазначені методи оптимізації витрат є узагальненими, оскільки на кожному підприємстві існують специфічні проблеми управління трудовими ресурсами, що потребують конкретних рішень. У зв'язку з цим політика управління витратами на персонал має бути виправданою і обґрунтованою, націленою на їх оптимізацію.

Висновки. Отже, нестійкість економіки, прагнення підприємств продовжити ефективність діяльність призводять до скорочення витрат на персонал. У той же час даний персонал виступає основним елементом сучасної організації, а витрати на персонал виступають інтегральним показником діяльності підприємства. Необґрунтоване зниження таких витрат може привести до негативних наслідків.

Узагальнення поглядів класиків та сучасників теорії управління персоналом, бухгалтерського та управлінського обліку дали змогу узагальнити та згрупувати витрати на персонал, які доцільно розподілити на основні, додаткові та соціальні.

Вищезазначене дало змогу розробити підхід до оптимізаційного управління витратами на персонал в умовах економічної нестабільності, який базується на формуванні єдиного бюджету на утримання персоналу, що включає п'ять основних складових: бюджет на підбір персоналу, бюджет на адаптацію персоналу, бюджет на мотивацію персоналу, бюджет на навчання і розвиток персоналу, бюджет на оцінку та атестацію, бюджет на вивільнення персоналу. Загальний HR-бюджет формується з врахуванням зовнішніх факторів (Кодекс законів про працю, вид діяльності та галузева специфіка підприємства, міжнародний та національний ринок праці, рівень конкуренції тощо) та внутрішніх факторів (загальної стратегії підприємства, кадрової політики та персонал-стратегії, корпоративної культури та фінансової політики підприємства). Не менш важливим аспектом оптимізації управління витратами на

персонал підприємства є визначення оптимального співвідношення пропонуваного складових HR-бюджету, що і є перспективним напрямом подальших досліджень з даної проблематики.

Список використаних джерел:

1. Богушевский Н.В. Экономия затрат на персонал в условиях финансового кризиса: проблемы и возможности их решения / Н.В. Богушевский // Евразийский Союз Ученых. Экономические науки, 2015. – №6 (15). – С. 24-27.
2. Ванкевич Е.В. Затраты на персонал как индикатор гибкости рынка труда на микроуровне / Е.В. Ванкевич // Социально-экономическое развитие организаций и регионов Беларуси: устойчивость, развитие и инновации. – Витебск, 2012. – С. 91-94.
3. Гладкова О. А. Затраты на персонал – необходимое условие стратегического управления персоналом / О. А. Гладкова // Российское предпринимательство. – 2015. – № 2 (272). – С. 335-346.
4. Ефремов А. В. Планирование расходов на подбор, содержание и развитие персонала / А.В. Ефремов // «Кадры предприятия». – 2012. – № 4. – 206 с.
5. Забирова Л. М. Инструменты управления затратами на персонал на предприятии / Л. М. Забирова, М. Н. Шайхутдинова // Материалы Экономического форума с международным участием «Экономика в меняющемся мире». Сборник научных статей, 2017. С. 165-167.
6. Кибанов А. Я. Управление трудовыми ресурсами : [учеб.] / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова. – М.: ИНФРА-М – 2014. – 284 с.
7. Міжнародна конференція праці: важливі рішення для працівників. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://pon.org.ua/international/3226-mizhnarodna-konferenciya-praci-vazhlivi-rishennya.html>
8. Прошкина Е. О. Затраты на персонал (в частности, на примере ресторана быстрого питания): структура, роль в деятельности фирмы и пути их оптимизации / Е. О. Прошкина // Бюллетень науки и практики – Bulletin of science and practice : Научный журнал, 2016. – №12. – С. 222-227.

Рецензент д.е.н., професор Маркіна І.А.

УДК 338.5:338.486.2

Іванова В.В., д.е.н., професор

Полтавський університет економіки і торгівлі

АСИМЕТРИЯ ИНФОРМАЦИИ КАК ФАКТОР АКТИВИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ТУРИСТИЧЕСКОГО БИЗНЕСА

У статті розглянуто асиметрію інформації як об'єктивне явище ринкових відносин. Визначено позитивний вплив асиметрії інформації на діяльність підприємств туристичного бізнесу, а саме активізація інноваційних бізнес-процесів на туристичних підприємствах. Запропоновано етапи активізації інноваційної діяльності туристичних підприємств для зниження асиметрії інформації та низку заходів для зниження асиметрії інформації по відношенню до споживачів туристичних продуктів.

Ключові слова: асиметрія інформації, туристичний бізнес, туристичний ринок, туристичне підприємство, інновації, інноваційна діяльність.

Ivanova V.

ASYMMETRY OF INFORMATION AS A FACTOR OF ACTIVATION OF INNOVATIVE BUSINESS PROCESSES IN TOURISM ENTERPRISES

The article considers the asymmetry of information as an objective phenomenon of market relations. The positive influence of information asymmetry on the activities of tourism enterprises was determined, namely, the activation of innovative business processes in tourism enterprises. Stages of activation of innovative activity of tourist enterprises to reduce the asymmetry of information and a number of measures to reduce the asymmetry of information in relation to consumers of tourism products are offered.

Keywords: information asymmetry, tourism business, tourism market, tourism enterprise, innovations, innovation activity

Ivanova V.

АСИММЕТРИЯ ИНФОРМАЦИИ КАК ФАКТОР АКТИВИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ТУРИСТИЧЕСКОГО БИЗНЕСА