

можності виробленої продукції та надання послуг на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також збільшення зайнятості населення, підвищення рівня життя громадян України.

Висновки. З метою підвищення ефективності функціонування системи професійного розвитку працівників, з урахуванням вивченого зарубіжного досвіду у цій сфері доцільним є реалізація таких заходів:

– впровадження системи податкових пільг для роботодавців, які сприяють професійному навчанню кадрів;

– розробка механізму створення гнучких індивідуальних навчальних накопичувальних рахунків, у формуванні яких беруть участь працівник, роботодавець та держава;

– створення заходів заохочення державними установами співробітництва підприємств та навчальних закладів з метою покращення матеріальної бази навчання на всіх рівнях професійної підготовки.

Отже, одним з пріоритетних напрямів державного регулювання соціально-трудова відносин в Україні і ринку праці зокрема є формування системи безперервного професійного розвитку через створення нормативних, організаційних і економічних умов для безперервного забезпечення висококваліфікованими працівниками потреб сучасного виробництва.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Праця України у 2009 році : статистичний збірник. – К. : Держкомстат України, 2010. – 341 с.
2. Праця України у 2011 році : статистичний збірник. – К. : Держкомстат України, 2012. – 343 с.
3. Праця України у 2013 році : статистичний збірник. – Держкомстат України. – К. : ТОВ Видавництво «Консультант», 2014. – 336 с.
4. Про схвалення Концепції розвитку системи підвищення кваліфікації працівників на період до 2010 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.03.2006 № 158-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/158-2006-%D1%80>.
5. Синенко Н. Концепція розвитку системи підвищення кваліфікації працівників на період до 2010 року / Н. Синенко // Справочник кадровика. – 2006. – № 6. – С. 85–86.
6. Про затвердження Рекомендацій щодо стимулювання працівників, які підвищують свою кваліфікацію, та Рекомендацій щодо сприяння стимулюванню заінтересованості роботодавців у підвищенні професійного рівня працівників : Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 03.12.2008 № 564 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN44854.html.
7. Щербак Л. Професійна освіта і навчання кадрів на виробництві в Іспанії / Л. Щербак // Справочник кадровика. – 2006. – № 5. – С. 88–90.
8. Синенко Н. Об организации профессионального обучения в Нидерландах и Дании / Н. Синенко // Справочник кадровика. – 2007. – № 7. – С. 100–103.

УДК 338.1

Лисенко Ж.П.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів*

Буковинського державного фінансово-економічного університету

ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЛІННІСТЮ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В даній статті досліджено процес управління кадрами на підприємстві. Застосовано методичний інструментарій аналізу руху робочої сили на практиці. Розглянуті методи підвищення ефективності управління кадрами на підприємстві через систему селекції кадрів, матеріального стимулювання, планування витрат на оплату праці.

Ключові слова: плінність кадрів, показники руху робочої сили, матеріальне стимулювання, мотивація праці, професіограма.

Лысенко Ж.П. ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ УПРАВЛЕНИЕ ТЕКУЧЕСТЬЮ КАДРОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

В данной статье исследован процесс управления кадрами на предприятии. Применен методический инструментальный анализ движения рабочей силы на практике. Рассмотрены методы повышения эффективности управления кадрами на предприятии через систему селекцию кадров, материального стимулирования, планирования расходов на оплату труда.

Ключевые слова: текучесть кадров, показатели движения рабочей силы, материальное стимулирование, мотивация труда, профессиограмма.

Lysenko Z.P. PRACTICAL APPLICATION MANAGEMENT METHODOLOGICAL APPROACHES EMPLOYED STAFF TURNOVER

This paper investigates human resource management in the enterprise. Applied methodological tools of analysis labor's mobility in practice. Methods of improving the management staff in the company through the selection of personnel, material incentives, planning labor costs.

Keywords: employee turnover rates of labor mobility in incentives, motivation, profессиogram.

Постановка проблеми. Важливим завданням підприємств є формування стабільних виробничих колективів, попередження плінності кадрів, оптимізація внутрішньої ротації кадрів, зміцнення виробничої і виконавчої дисципліни, створення нормального соціально-психологічного клімату в колективі. Дана мета посилюється в умовах фінансової кризи, адже досвідчений праців-

ник – це передумова успіху організації на конкурентному ринку. Ефективна система управління персоналом повинна передбачати економічні вигоди для підприємства та стимулювати зацікавленості в роботі працівників. У зв'язку з цим дослідження схем управління плінністю кадрів на підприємстві завжди перебуває в центрі уваги, що і актуалізує тему дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вивченню питань оцінки трудового потенціалу підприємства та одного з інструментів його коригування та формування – руху персоналу у останні роки присвячено праці багатьох науковців та практиків. Так, В.В. Баранов досліджував методологію управління плинністю кадрами на підприємстві, С.Ю. Гончарова обґрунтовувала сутність поняття «плинність кадрів» та деталізувала види плинності. Ж.М. Баланюк розглядав існуючі підходи та показники руху персоналу в організації тощо. Проте, не зважаючи на досить численні дослідження, опис практичного застосування основ методології управління кадрами залишається нереалізованим.

Постановка завдання. У зв'язку з тим, що методологія управління плинністю кадрів набуває здебільшого теоретичного обґрунтування, залишається недослідженим практичне застосування можливих змін в кадровій політиці щодо управління плинністю кадрів на підприємстві. Завданням даного дослідження є практичне застосування методології управління плинністю кадрів з метою пошуку шляхів стабілізації руху робочої сили на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. Проблема плинності персоналу в організаціях зачіпає абсолютно всі сфери її функціонування. Так, постійна зміна особового складу організації вимагає значних фінансових витрат на пошук кандидата, його адаптацію, навчання, доплати за виконання необхідної роботи іншими працівниками та ін. Це не може не позначитися на економічних показниках, зачіпає компетенцію менеджерів, вимагає правильності управлінських рішень та коректності дій [5].

Анрі Файоль вважав, що для того щоб підприємство могло весь час добре функціонувати, керівник повинен усувати або пропонувати усунення всякого службовця, який за якої б то не було причини стає нездатним добре виконувати свої обов'язки. На думку іншого російського автора В. Шкатулки, вивільнення персоналу незалежно від причин вивільнення має бути економічно доцільним і соціально ефективним [4, с. 143]. В. Веснін, вважав, що основна причина плинності – невдоволення працівником своїм становищем [2, с. 116].

Виявлення причин і факторів є необхідним для розробки конкретних заходів зі зниження плинності, мотиви ж є вихідною інформацією для встановлення причин. Під причинами плинності розуміють найбільш поширені на підприємствах підстави звільнень працівників [6].

Пошук причин плинності кадрів будемо здійснювати на конкретному підприємстві «Х», що спеціалізується на виконанні повного комплексу робіт, по проектуванню, монтажу і обслуговуванню систем обліку теплової енергії і теплових пунктів. Висхідними даними по даному підприємству будуть наступні:

- підприємство прибуткове (5880 тис. грн. в 2014 році);
- обсяг виручки більше 100 млн. в рік;
- середньорічна чисельність працівників в 2014 році – 46 осіб;

Оцінку управління кадрами будемо здійснювати через послідовність таких етапів:

- аналіз витрат на оплату праці;
- аналіз показників руху плинності кадрів;
- анкетування працівників з метою виявлення потенційної плинності кадрів
- розробка методів призупинення плинності кадрів на підприємстві.

Оскільки однією з причин плинності кадрів є незадоволення заробітною платою працівників, розпочнемо з аналізу динаміки та структури витрат на оплату праці.

З табл. 1 видно, що витрати на оплату праці являють собою сукупність трьох складових:

- основна заробітна плата, що характеризується ставкою;
- додаткова заробітна плата;
- заохочувальні заходи.

Обсяг витрат на оплату праці за 2012-2014 роки зріс на 86,4% або 567,9 тис. грн. Тобто, якщо у 2012 році при чисельності 30 осіб підприємство витрачало на оплату стимулювання персоналу 657,1 тис. грн., то у 2014 році – 1225,0 тис. грн., при чисельності 47 осіб. При чому значний приріст витрат спостерігається у 2013 році порівняно з 2012 роком, де обсяг витрат на оплату праці збільшився майже у 2 рази. За 2012-2014 роки найбільший приріст припадає саме на додаткову заробітну плату, яка являє собою сукупність двох елементів стимулювання:

- по-перше – це надбавки до тарифних ставок, що обумовлені трудовим договором, які встановлюються виходячи з фактично відпрацьованого часу та обсягу виконаної роботи;
- по-друге – це премії та винагороди. Дана категорія додаткової плати встановлюється лише для управлінського персоналу, оскільки вони не мають надбавок до окладу, крім того премії не виплачуються всьому управлінському персоналу, а розподіляються в залежності від успішності роботи та здійснюються три рази на рік.

Отже, приріст додаткової заробітної плати за 2012-2014 роки становить 137,4%, при чому на премії

Таблиця 1

Аналіз динаміки та структури витрат на оплату праці ТОВ «Х» за 2012-2014 рр.

Показник	2012 рік		2013 рік		2014 рік		Відхилення 2014 року до			
	сума	питома вага, %	сума	питома вага, %	сума	питома вага, %	2012 року		2013 року	
							сума	приріст, %	сума	приріст, %
Основна заробітна плата	518,4	78,9	820,2	74,5	909,6	74,3	391,2	75,5	89,4	10,9
Додаткова заробітна плата, в т. ч.	121,7	18,5	261,9	23,8	288,9	23,6	167,2	137,4	27,0	10,3
надбавки та доплати до тарифних ставок	116,0	95,3	254,2	97,1	281,8	97,5	165,8	142,9	27,6	10,9
премії та винагороди	5,7	4,7	7,7	2,9	7,1	2,5	1,4	24,6	-0,6	-7,8
Заохочувальні заходи (матеріальна допомога)	17,0	2,6	19,3	1,8	26,5	2,2	9,5	55,9	7,2	37,3
Всього фонд оплати праці	657,1	100,0	1101,4	100,0	1225,0	100,0	567,9	86,4	123,6	11,2

припадає 24,6%, а на надбавки до окладу – 142,9%. Значний приріст останньої категорії додаткової заробітної плати, свідчить про підвищення кваліфікації персоналу, оскільки надбавки залежать від кількості виконаних завдань, здійснення продаж, підключення, укладання угод. Зростання успішності виконання персоналом своїх функцій свідчить про зростання ефективності всієї діяльності підприємства.

Основна заробітна плата за 2012-2014 роки збільшилася на 75,5%, тобто якщо у 2012 році фонд основної заробітної плати становив 518,4 тис. грн., то у 2014 році – 909,6 тис. грн. Зростання фонду основної заробітної плати в першу чергу пояснюється збільшенням чисельності персоналу на підприємстві, крім того зростає середня заробітна плата. Тобто, керівництво підприємства в умовах успішності діяльності, нарощування обсягів доходів, збільшення частки ринку та інфляційних процесів в економіці намагається підтримувати відповідний рівень подяки персоналу, завдяки роботі якого підприємство отримує прибутки, тобто з одної сторони керівництво компенсує працівникам витрачені ресурси, а з другого боку при успішній діяльності підіймаючи ставки окладів – стимулює працівників до підвищення продуктивності праці.

Крім заробітної плати на підприємстві є заохочувальні заходи, що являють собою матеріальну допомогу. Дані витрати здійснюється підприємством два рази на рік на певні категорії персоналу, тобто витрати матеріальної допомоги включаються в кошторис підприємства і здійснюються виходячи з потреби або по проханню персоналу. Матеріальна допомога являє собою оплату відпочинку, санаторіїв тощо. Крім того, до матеріальної допомоги підприємство відносить кредит, тобто виплата заробітної плати за певний період наперед, а потім заборгованість розподіляється на декілька місяців і погашається за рахунок надбавок до тарифів. Тобто у будь-якому випадку працівник зберігає за собою заробітну плату як мінімум в розмірі окладу. Обсяг матеріальної допомоги у 2012 році для персоналу підприємства становив 17 тис. грн. У 2014 році обсяг даних виплат зріс на 9,5 тис. грн. і становив 26,5 тис. грн. (табл. 1).

Відмітимо, що система оплати праці персоналу є достатньо розгалуженою, на підприємстві є як премії так і надбавки, додаткова заробітна плата та заохочувальні заходи. Розгалуження системи оплати праці – вже є фундаментом для постійного заохочення працівників.

Розглянувши динаміку і структуру витрат на оплату праці наступним етапом буде дослідження показників руху робочої сили (табл. 2).

Розглянемо, що показники руху робочої сили означають на практиці.

З табл. 2 видно, що за 2012-2014 роки чисельність персоналу зросла на 16 осіб. При чому найбільший коефіцієнт обороту з приймання працівників припадає на 2013 рік – 0,459, тобто при чисельності 30 осіб на початок року було прийнято на роботу 17 нових працівників, а звільнених тільки 3. При чому троє звільнених було з категорії прийнятих працівників, що є свідченням невідповідності кваліфікації працівників їх посадовим обов'язкам. Вже в 2014 році було прийнято на роботу 12 працівників, а звільнених 9, тобто на кінець 2014 року кількість штатних працівників порівняно з 2013 роком збільшилася лише на 3 особи.

Коефіцієнт плинності кадрів та коефіцієнт обороту з вибуття персоналу будуть однакові, оскільки в категорію неминуче звільнених по правилам підприємства потрапляють лише працівники за крадіжку. Крім того, на підприємстві не має скорочення штатних одиниць оскільки підприємство лише розвивається. Звідси можна зробити висновок, що працівники звільнилися за «власним бажанням». Звільнення за власним бажанням служить чутливим індикатором, який сигналізує про складні процеси взаємодії між соціальною організацією в середині підприємства та оточуючим її зовнішнім соціальним середовищем. На промислових підприємствах, абсолютна більшість яких орієнтується на модель стабільності кадрів, коефіцієнт плинності в останні роки складає від 5% до 25% на рік, при середньому показнику по промисловості 11-12%. Плинність вище 15% вважається високою, нижче 8% – низькою, а в межах 9-15% – середньою [5]. На ТОВ «Х» за останні роки плинність кадрів можна назвати високою, крім того

Таблиця 2

Аналіз руху робочої сили на підприємстві ТОВ «Х» за 2012-2014 роки

осіб

№ п/п	Показник	2012 рік	2013 рік	2014 рік	Відхилення 2014 року до	
					2012 року	2013 року
1	Чисельність на початок періоду	29	30	44	15	14
2	Прийнято	8	17	12	4	-5
3	Вибуло	7	3	9	2	6
4	Чисельність на кінець періоду	30	44	47	17	3
5	Середньорічна чисельність	30	37	46	16	8,5
6	Коефіцієнт обороту з приймання персоналу (р.2/р.5)	0,271	0,459	0,264	-0,007	-0,196
7	Коефіцієнт обороту з вибуття (р.3/р.5)	0,237	0,081	0,198	-0,039	0,117
8	Коефіцієнт плинності кадрів (р.3/р.5)	0,237	0,081	0,198	-0,039	0,117
9	Коефіцієнт загального обороту підприємства (р.2+р.3)/р.5	0,508	0,541	0,462	-0,047	-0,079
10	Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених (р.2/р.3)	1,143	5,667	1,333	0,190	-4,333
11	Коефіцієнт постійності складу персоналу підприємства	0,949	0,784	0,923	-0,026	0,139
12	Коефіцієнт співвідношення виробничого та управлінського персоналу	6,500	10,000	10,750	4,250	0,750
13	Коефіцієнт стабільності кадрового складу	0,237	0,189	0,154	-0,083	-0,035
14	Коефіцієнт загальної трудової мобільності	0,746	0,757	0,637	-0,108	-0,119

показник за останній 2014 рік становить 19,8%, що є сигналом про наявність проблем управління рухом кадрів.

Сума коефіцієнтів обороту з приймання та вибуття відображає показник загального обороту підприємства. З табл. 2 видно, що загальний коефіцієнт обороту був найбільший у 2013 році, коли на підприємство було прийнято 17 осіб та звільнено 3, і становив 0,541. Таке значення даного показника свідчить про те, що 54,1% структури штатного персоналу у 2013 році знаходилося в стані руху, що в підсумку для підприємства позначилося на витратах для навчання додаткових працівників.

Кадрову політику фірми характеризує показник співвідношення прийнятих та звільнених протягом звітного періоду. Даний коефіцієнт є більше одиниці протягом 2012-2014 років – це свідчить про те, що підприємство збільшує штат персоналу, а отже розширяє свою діяльність. Дану тенденцію підтримує динаміка показника постійності складу персоналу, що показує співвідношення кількості працівників, пропрацювавши весь рік до середньорічної чисельності персоналу.

Тенденція коефіцієнту постійності складу персоналу підприємства у 2013 році свідчить про збільшення кількості робочих місць на підприємстві, оскільки показник постійності складу персоналу зменшився. Вже в 2014 році прослідковується тенденція стабілізації постійності складу персоналу, оскільки даний показник є наближеним до 1.

Про розширення саме виробничої діяльності свідчить коефіцієнт співвідношення виробничого та управлінського персоналу. До виробничого персоналу належать всі працівники за виключенням управлінського персоналу (генерального директора, директора, головного бухгалтера та начальника відділу збуту). Як видно з розрахунків коефіцієнт співвідношення виробничого та управлінського персоналу збільшився з 6,5000 у 2012 році до 10,750 у 2014 році. Даний коефіцієнт є досить високим, оскільки на 1 посаду управлінського персоналу (в даному випадку – 4 особи протягом 2012-2014 років) припадає 11 осіб виробничого персоналу у 2014 році. Така тенденція є фундаментом підвищення продуктивності праці, оскільки кількість виробничого персоналу збільшується, а кількість керівників структурних підрозділів залишається незмінною, що централізує управління.

Розглянемо коефіцієнт стабільності кадрового складу, який розраховується як відношення чисельності працівників зі стажем роботи в організації більше 5 років до середньооблікової кількості праців-

ників за відповідний період. У 2012 році кількість таких працівників становила 7, це зокрема працівники управлінського персоналу та фінансового відділу. У 2013 році кількість працівників, що пропрацювало на даній роботі більше 5-ти років збільшилася до 8 – на посаду монтажника, а в 2014 році – до 9 осіб (налагоджувальник теплових пунктів).

Зі зростанням кількості персоналу коефіцієнт стабільності кадрів зменшується. Так, якщо в 2012 році коефіцієнт стабільності кадрового складу становив 0,237, то вже в 2014 році – 0,154. Тобто, при середньообліковій чисельності працівників у 47 осіб, лише 15,4% складають особи, що пропрацювали на даному підприємстві більше 5 років.

Необхідно зауважити, що між процесами плинності персоналу та процесами мобільності робітників всередині підприємства існує обернено пропорційний зв'язок: чим інтенсивніша внутрішньо фірмова мобільність персоналу, тим менше плинність і навпаки. Тому одним з основних завдань кадрової служби стає оптимальна організація внутрішньої фірмової мобільності кадрів і планування кар'єри. На ТОВ «Х» показник внутрішньої мобільності є нульовим, що є свідченням того, що на підприємстві немає кар'єрного зростання, і оскільки чисельність працівників незначна, немає мобільності робітників всередині підприємства. Відсутність внутрішньої мобільності працівників свідчить також про активну зовнішню мобільність трудового колективу, що відображає показник загальної трудової мобільності (співвідношення суми чисельності всіх звільнених, незмінної частини персоналу, та чисельності всіх прийнятих за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період). Даний коефіцієнт протягом 2012-2014 років є наближеним до 1, що є свідченням того, що управління кадрової політики є гнучким, і в разі потреби підприємство здатне залучити нових працівників, оплатити додаткові кошти для їх навчання з метою отримання спеціалістів необхідного профілю для виконання саме тої роботи, яка вимагається керівництвом.

Здатність підприємства покривати зайві витрати на стажування підкріплюється фінансовими станом, проте не кожне підприємство охоче здійснює такі витрати, що можуть бути не виправданими.

Розглянемо витрати, які понесло ТОВ «Х» внаслідок стажування нових працівників за 20012-2014 роки. Умови стажування наступні:

- термін стажування – 1 місяць (за умови досвіду роботи в даній сфері – 2 тижня);
- оплата стажування – 50% місячного окладу.

Таблиця 3

Додаткові витрати на оплату праці при підготовці кадрів для ТОВ «Х»

Посада	2012 рік		2013 рік		2014 рік	
	к-ть прийнятих	оклад (50% діючого)	к-ть прийнятих	оклад (50% діючого)	к-ть прийнятих	оклад (50% діючого)
монтажник	2	600	6	675	4	700
юрист	-		1	950		
менеджер по обслуговуванню	1	725	3	800	2	850
менеджер з реклами	-		2	750	1	750
менеджер ПНС	1	650	2	725	2	750
налагоджувальник теплих систем	4	600	3	675	3	700
Всього	8	4975	17	12375	12	8850
Втрати внаслідок плинності кадрів		3775		1350		6750

Розрахуємо додаткові витрати підприємства ТОВ «Х» на оплату праці працівників-стажерів за 2012-2014 роки (табл. 3).

Досліджуючи витрати на підготовку кадрів, відмітимо, що обсяг витрат збільшується з кількістю прийнятих осіб на роботу. У 2012 році було прийнято на роботу 8 осіб. З них на роботі залишилося лише дві особи, при чому один монтажник на місце звільненого за власним бажанням зі стажем роботи більше двох років. Таким чином, реальні втрати від невірної відбору кадрів становили 3775 грн. Так, у 2013 році було прийнято 17 працівників. На підготовку даних працівників підприємство витратило 12375 грн. Проте кількість звільнених працівників за 2013 році становила 3 особи, з них 1 працівник зі стажем і два новоприйнятих у зв'язку з не проходження стажування: монтажник та налагоджувальник теплових систем. Враховуючи те, що один працівник був прийнятий на місце звільненого монтажника, витрати пов'язані зі стажуванням внаслідок плинності кадрів склали 1350 грн. Кількість прийнятих на роботу становила 14 осіб, з них 1 на місце особи, що звільнилася.

В 2014 році підприємство продовжує політику довільного залучення персоналу без вибору. Як наслідок на роботу було прийнято 12 осіб, а звільнених 9 осіб. З 9-ти звільнених – 2 особи, які відпрацювали на даній роботі більше одного року, а 7 новоприйнятих працівників. Тобто втрати від стажування підприємства склали 5350 грн. (менеджер по збуту – 2 особи, менеджер з реклами – 1 особа, менеджер ПНС – 2 особи, налагоджувальник теплових систем – 2 особи). Внаслідок такої кадрової політики на підприємство було працевлаштовано 3 особи, при чому дві з них на місце звільнених працівників.

Отже, в результаті невірної відбору кадрів на новостворені робочі місця підприємство втратило 10475 грн. Крім того за 2012-2014 роки звільнилося 4 працівника зі стажем роботи. За 2012-2014 роки було прийнято 37 осіб на роботу, а звільнених з них 15, тобто більше 40%.

В разі застосування гнучкої системи управління рухом кадрів, дані витрати можна було направити на усунення причин звільнення, і таким чином залишити на робочих місцях кадрів з досвідом роботи саме в даній сфері та в даній організації.

Управління плинністю персоналом в організації – спрямування на зведення до мінімуму протиріч між потребами та інтересами працівників і конкретними можливостями їх задоволення [4, с. 141]. Саме тому

з метою виявлення даних протиріч необхідно проводити аналіз їх причин виникнення. Вивчити мотиви плинності персоналу можна за допомогою інтерв'ю чи анкетування робітників, що звільняються. На підприємстві «Х» проведемо анкетування з метою виявлення незадоволеності працівників умовами праці. На основі результатів анкетування побудуємо діаграму Паретто, яка представлена на рис. 1.

За результатами дослідження видно, що працівники незадоволені відсутністю дружнього клімату в середині підприємства. Крім того управлінський персонал не здійснює нематеріальної мотивації, що призводить до загострення проблеми. Сумарний вплив показаний на рис. 1 вище досліджених причин є поштовхом для виникнення потенційної плинності кадрів.

Отже, в результаті аналізу стану управління рухом персоналу на ТОВ «Х» було виявлено деякі недоліки кадрової політики підприємства. Основними з них є:

- відсутність кар'єрного зростання працівників;
- неправильна система відбору персоналу, що проявляється у додаткових витратах;
- незадоволеність працівників внутрішнім кліматом підприємства;
- відсутність нематеріального стимулювання.

Виходячи з виявлених недоліків необхідно виділити основні планові заходи впровадження з метою підвищення управління рухом персоналу на ТОВ «Х», а це наступні:

- система добору та відбору кадрів;
- удосконалення системи оплати праці;
- матеріальне стимулювання шляхом організації корпоративних свят, видачу подарунків та безоплатних путівок.

Для підприємства важливе не лише наявність цих заходів, а й фінансове їхнє обґрунтування, щоб економічний чи соціальний ефект був виправданий. Саме тому розрахуємо економічну вартість запропонованих напрямів підвищення управління кадрами в організації.

Розпочнемо з оцінки витрат на побудову системи відбору та добору кадрів. Даний захід не є витратомістким, оскільки кадри для цього на підприємстві є. Тим більше додаткових витрат така система не потребує. Необхідно лише правильно систематизувати інформацію, яку менеджери по управлінню персоналом і так обробляли. В якості стимулювання праці менеджерам по управлінню персоналом пропонуємо збільшити посадові оклади на 300 грн., тобто

це додаткові витрати у розмірі 600 грн. в місяць (на підприємстві передбачено 2 посади).

Щодо методів добору персоналу, то пропонуємо використати лише трьох методів, а саме: оголошення всередині колективу, розміщення оголошень у засобах масової інформації та використання державної служби зайнятості. Дані методи є безкоштовними, тому не потребують додаткових витрат.

Серед потенційних кандидатів на заміщення вакантної посади необхідно здійснити селекцію і визначити найпридатнішого. Кожна посада (робоче місце) має специфіч-

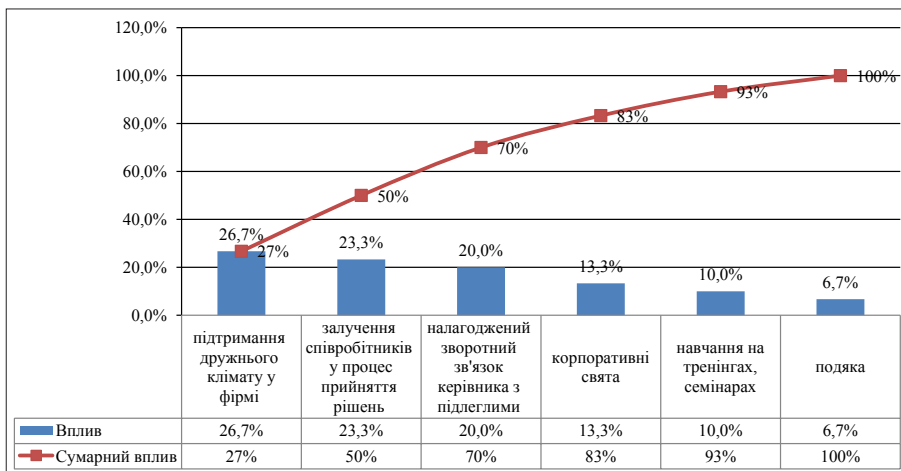


Рис. 1. Діаграма Паретто для причин потенційної плинності кадрів ТОВ «Х»

ні особливості і вимоги до рівня професійних знань, практичних навичок, особистісних якостей, яким повинен відповідати претендент на посаду. Тому процес відбору працівника передбачає побудову професіограми (табл. 4).

Професіограма (лат. *professio* – фах і грец. *gramma* – риска, літера) – детальна характеристика виробничих, організаційних, технічних, психологічних та інших особливостей і функцій певної професії, знання і володіння якими необхідне для адаптації й ефективної роботи працівника на конкретному робочому місці [2]. Як приклад, побудуємо професіограму для начальника відділу збуту ТОВ «Х» (табл. 4).

Як видно з табл. 4 значення якостей особистості начальника збуту включає в себе як допустимі значення так і необхідні. Відповідно керівництво вибирає пріоритетні якості, що нівелюють вплив допустимих, і потім приймає рішення про відповідність посаді.

При побудові профілю вимог необхідно врахувати також компетенції особистості – сукупність стабільних якостей особистості, що утворюють причинно-наслідковий зв'язок з отримуваними нею високими і (або) вищими від середніх ефектами праці, які можна кількісно виміряти.

Розглянемо наступний напрям управління плинністю – удосконалення системи оплати праці. Нагадаємо, що заробітна плата ТОВ «Х» складається з таких статей: основна заробітна плата, надбавки та доплати до тарифних ставок та премії та винагороди, матеріальна допомога.

Отже, деталізуємо основні тенденції планування по кожному виду заробітної плати. Розпочнемо з основної заробітної плати.

Керівництво ТОВ «Х» у 2014 році отримало прибуток у розмірі 5 880 тис. грн., що майже в 2 рази більше, ніж в 2013 році. В таких умовах було прийнято рішення про підвищення посадових окладів на 100 грн. кожному працівнику, а менеджерам з управління персоналу на 300 грн. (у зв'язку з розширенням їхніх посадових обов'язків в напрямку удосконалення кадрової політики на підприємстві).

Підвищення посадових окладів відбувається щороку у зв'язку збільшенням мінімальної заробітної плати в Україні. При збільшенні місячного окладу кожного працівника на 100 грн. річний фонд оплати праці у 2015 році становитиме 970,8 тис. грн. Для наочного порівняння з попередніми роками побудуємо рис. 2.

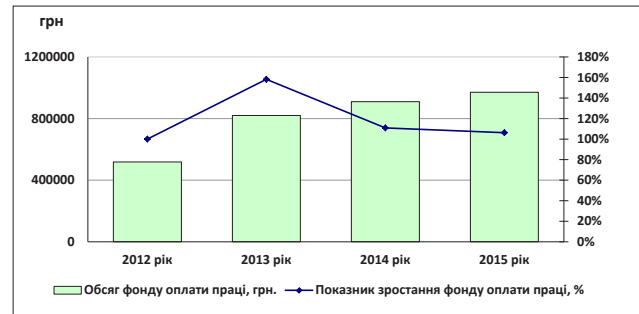


Рис. 2. Динаміка фонду оплати праці за основною заробітною платою у 2012-2015 рр.

Як видно з рис. 2 темпи зростання основної заробітної плати у 2015 році є найменшими порівняно з попередніми роками, хоча абсолютна сума збільшення основної заробітної плати за 2012-2015 роки становить 452 400 грн., тобто майже в 2 рази. Зростання посадового окладу є важливим стимулюючим фактором для працівників, проте підприємство незацікавлене в зростанні посадових окладів, оскільки даний вид стимулювання не прив'язаний до обсягу виконаних робіт. Тому темпи зростання фонду основної заробітної плати у 2015 році порівняно з 2012 роком складають лише 6,2%.

Враховуючи те, що підприємство не планує подальше зростання кількості персоналу, а у 2015 році прогнозується збільшення об'єктів на підключення, то відповідно збільшується рівень навантаження на кожного працівника, що і зумовить зростання додаткової заробітної плати у вигляді надбавок до тарифних ставок.

Таблиця 4

Побудова професіограми за необхідними й допустимими якостями особистості начальника збуту ТОВ «Х»

Перелік якостей	Значення якості				
	1	2	3	4	5
Освіта				*	
Досвід				*	
Вік					*
Стан здоров'я					*
Знання іноземних мов	*				
Уміння організувати власну працю				*	
Уміння працювати в групі		*			
Уміння спілкуватися				*	
Здатність до прийняття рішень				*	
Уміння переконувати		*			
Уміння аналізувати проблеми					*
Емоційна стабільність				*	
Рішучість			*		
Відповідальність					*
Ініціативність			*		
Схильність до ризику			*		
Реактивність на слабкі сигнали			*		
Готовність до навчання				*	
Шкала напруженості оцінок					
<i>Маловажлива якість 1 2 3 4 5 Дуже важлива якість</i>					
допустимі значення якостей особистості					
необхідні значення якостей особистості					

Так, у 2014 році частка надбавок до основної заробітної плати становила 30,9% при виручці 108 838 тис. грн. У 2015 році згідно з попередніми замовленнями підприємство планує отримати виручку в розмірі 120 500 тис. грн., тобто зростання порівняно з попереднім періодом становить 10,7%. Виходячи з цього фонд додаткової заробітної плати в частині надбавок до тарифних ставок також повинен зрости на 10,7% і становитиме:

$$281\,806,8 \times 110,7\% = 311\,960,1 \text{ тис. грн.}$$

Отже, у 2015 році підприємство планує витрат на додаткову заробітну плату в частині надбавок до тарифних ставок в сумі 311 960,1 тис. грн., що складатиме 32,3% від прогнозного фонду основної заробітної плати. Тобто, підприємство збільшує матеріальне заохочення саме в тій частині заробітної плати, яка буде прямопропорційно пов'язано з обсягами виконаних робіт.

Що стосується преміального фонду підприємству пропонується змінити політику – виплачувати премії 4 рази на рік проте в менших сумах. При чому в 2015 році планується виплачувати премії всьому адміністративному персоналу. Прогнозна сума премій та винагород у 2015 році становить 12400 грн, що на 75,8% більше порівняно з 2014 роком (7050 грн).

Премій не отримуватиме генеральний директор, оскільки його мотивація праці полягає в отриманні частини прибутку. Відмітимо, що преміальний фонд може змінюватися у разі невиконання обсягів робіт або порушення трудової дисципліни.

З метою підвищення ефективності роботи кожного відділу ТОВ «Х» у 2015 році пропонується ввести ще один вид матеріального стимулювання – премії відділу.

Виплата премій буде здійснюватися 2 рази в рік, при чому критерії вибору найкращого відділу за півріччя будуть наступні:

- організованість роботи та синхронність у виконанні функцій;
- обсяг виконаної роботи та якість роботи;
- компетентність працівників.

Підприємство планує обсяг такої премії у сумі 5 000 грн., тобто річний фонд премій найкращому відділу становитиме 10 000 грн. Введення такого матеріального стимулювання збільшить зацікавленість персоналу саме в середині кожного відділу, тобто працівники будуть в першу чергу піклуватися про загальний обсяг виконаних робіт, а не про власне задоволення потреб. Крім того, групове матеріальне стимулювання збільшує дружні відносини в роботі в боротьбі за лідерство. Видачу даних премій пропонуємо здійснювати на колективних зборах з врученням ще «Диплому подяки», що підвищить самооцінку працівників та спонукатиме їх до досягнення ще кращих результатів. Висловлення подяки в даному випадку буде заходом нематеріального стимулювання персоналу.

Таблиця 5

Плановий кошторис витрат на оплату праці працівників ТОВ «Х» у 2015 році

Вид матеріального стимулювання	Сума, тис. грн
Основна заробітна плата	970,8
Додаткова заробітна плата, в т. ч.	334,1
надбавки та доплати до тарифних ставок	311,7
премії та винагороди	22,4
Заохочувальні заходи (матеріальна допомога)	30,0
Всього фонд оплати праці	1334,9

Відмітимо, що виплата преміального фонду та фонду матеріальної допомоги здійснюється з обсягу отриманого прибутку. Виходячи з вище наведених даних складемо кошторис витрат на оплату праці працівників (табл. 5).

Таким чином, прогнозні витрати на оплату праці у 2015 році складатимуть 1334,9 тис. грн. При чому дані витрати включають премії, винагороди, заохочувальні заходи, тобто ті статті витрат на оплату праці, що передбачені законодавством.

Таблиця 6

Витрати ТОВ «Х» на матеріальне стимулювання праці у 2015 році

Вид матеріального стимулювання	Сума, тис. грн
Організація корпоративних свят;	23,7
Організація подарунків персоналу;	8,3
Видача безоплатних путівок на відпочинок.	11,0
Всього витрати на нематеріальне стимулювання праці	43,0

Крім оплати праці підприємство на 2015 рік розробляє кошторис додаткового матеріального стимулювання.

Матеріальне стимулювання підприємства буде передбачати такі заходи:

- організація корпоративних свят;
- організація подарунків персоналу;
- видача безоплатних путівок на відпочинок.

Використовуючи ринкові ціни на товари та послуги попередньо розрахувавши бюджет на матеріальне стимулювання узагальнено дані в табл. 6.

Витрати на матеріальне стимулювання персоналу у 2015 році ТОВ «Х» у 2015 році планує в сумі 43,00 тис. грн, тобто приблизно 4 тис. грн. на місяць.

З метою планування здійснених витрат для підприємства на стимулювання персоналу та планових отриманих доходів персоналу здійснимо щомісячний розподіл всіх коштів на стимулювання персоналу (табл. 7) за наступних умов:

- для місячної розбивки основної та додаткової заробітної плати будемо використовувати середні значення;
- преміальний фонд буде виплачуватися відповідно до карт виплат;
- виплату матеріальної допомоги рівномірно розподілимо на 12 місяців;
- витрати на матеріальне стимулювання праці будуть розподілені відповідно до необхідності їх здійснення.

Як видно з табл. 6 річні витрати на стимулювання персоналу включаючи оплату праці та матеріальне стимулювання становлять 1377,9 тис. грн, а це трохи більше ніж 100 тис. грн на місяць. Від планової виручки від реалізації це 1,1%. Проте з даної суми заробітна плата основна та додаткова є обов'язковою, оскільки являє собою систему оплати праці. Таким чином, реальними додатковими витратами на стимулювання є премії та матеріальні допомоги (52410 грн в рік) та фінансування матеріального стимулювання (43 000 грн в рік). Тобто сума перевитрат на зміну кадрової політики становить 95410 грн в рік (приблизно 8 тис. грн. на міс.). Дана сума складає 0,08% від планової виручки. Враховуючи те, що дані витрати повинні зменшити плинність кадрів та підвищити продуктивність праці персоналу вони є виправданими.

Отже, підприємство переглянуло власну кадрову політику і прийняло рішення про переорієнтацію політики на працівника. Відмітимо, що особливос-

Таблиця 7

Умови реалізації системи мотивації персоналу для ТОВ «Х» на 2015 рік

грн

Місяці	Оплата праці				Матеріальне стимулювання			Всього
	Основна з/п	Додаткова з/п	Премії	Матеріальна допомога	Організація корпоративних свят	Витрати на подарунки	Путівки	
1	80900,2	25975	1110	2500		500		110985,2
2	80900,2	25975	950	2500	8700	3500		122525,2
3	80900,2	25975	950	2500	6300	2600		119225,2
4	80900,2	25975	1150	2500				110525,2
5	80900,2	25975	1400	2500		200		110975,2
6	80900,2	25975	6150	2500		500	3000	119025,2
7	80900,2	25975	950	2500		400	4000	114725,2
8	80900,2	25975	1350	2500			4000	114725,2
9	80900,2	25975	700	2500		200		110275,2
10	80900,2	25975	0	2500		400		109775,2
11	80900,2	25975	1300	2500				110675,2
12	80900,2	25975	6400	2500	8700			124475,2
Всього	970802,4	311700,0	22410,0	30000,0	23700,0	8300,0	11000,0	1377912,4

ті діяльності підприємства потребує працівників з досвідом роботи, так як неправильне підключення чи налагодження теплових систем може призвести до витoku газу, неправильної роботи котлових систем, що є небезпечним для життя як працівників так і замовників. Підсумовуючи виявлені проблеми та шляхи їх вирішення побудуємо рис. 3.

З метою усунення недоліків в організації роботи керівництву підприємства на 2015 рік пропонується система нематеріального стимулювання через організацію корпоративних свят, видачу подарунків, надання безоплатних путівок. Така система нематеріальної мотивації на підприємстві буде здійснюватися вперше, що може призвести до похибок в управлінні.

Виходячи з планових розрахунків у 2015 році на оплату праці підприємству необхідно витратити 1377,9 тис. грн., а матеріальне стимулювання тягне за собою витрати на суму 43,0 тис. грн. В загальному відмітимо, що управління

плинністю кадрами – це в першу чергу фундамент успіху організації, тому необхідно проводити активну кадрову політику з анкетними опитуваннями, щоб недоліки в організації праці усувати в момент їх виникнення.

Висновки з проведеного дослідження. Досліджуючи управління плинністю кадрів на практиці, можна узагальнити, що далеко не кожне підприємство підтримує кадрову політику на належному рівні. Рівень управління кадрами на багатьох вітчизняних підприємствах навіть не відповідає теоретичним базовим основам управлінської діяльності. Саме тому виникають такі проблеми як невідповідність здібностей новоприйнятих виконуваних роботи, додаткові витрати на стажування пер-



Рис. 3. Проблеми та шляхи застосування заходів щодо зменшення плинності кадрів та підвищення ефективності управління персоналом

соналу, швидке звільнення новоприйнятих працівників, що в сукупності призводить до соціальної напруги в середині колективу з одного боку, а з другого боку до перевитрат підприємства. Керівництву кожного підприємства рекомендується виявляти проблеми в системі управління кадрами, що сприяють небажаній плинності кадрів. Саме тому важливо періодично здійснювати оцінку руху робочої сили на підприємстві, щоб уникнути втрати досвідченого працівника. Практика застосування анкетування, показує, що даний метод є доцільним в напрямку пошуку прихованої плинності кадрів, яка є небезпечною в разі її загострення. Виправданим також є створення правильної системи селекції кадрів на підприємстві, що повинні відповідати

своєму робочому місцю. Від правильної організації системи управління персоналом залежить успіх підприємства на конкурентному ринку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом: Підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з Дод., допов. на CD) / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. – К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2009. – 1736 с.
3. Веснин В.Р. Управление персоналом : учебное пособие / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. – 240 с.
4. Горбань С.А. Проблеми регулювання плинності кадрів / С.А. Горбань // Матеріали 6-ї міжнародної науково-теоретичної конференції молодих учених і студентів «Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери». Том I – Донецьк: ДВНЗ, 2009. – С. 141–143.
5. Ліпнянська О.В. Аналіз основних підходів до вивчення плинності персоналу в організаціях / О.В. Ліпнянська // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vuzlib.com/content/view/1047/94>.
6. Осадча Ю.В. Аналіз взаємозв'язку між причинами, факторами та мотивами плинності найманих працівників / Ю.В. Осадча. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua>.
7. Хміль Ф.І. Управління персоналом : Підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.

УДК 336.011

Ліпич Л.Г.

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки та безпеки підприємства
Східноєвропейського національного економічного університету*

Мостенець С.В.

*аспірант кафедри економіки та безпеки підприємства
Східноєвропейського національного економічного університету*

ЩОДО ПИТАННЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ТА ВИТРАТАМИ ВІТЧИЗНЯНИХ ДОМОГОСПОДАРСТВ

Досліджено динаміку доходів та витрат домогосподарств. Для комплексної оцінки ефективності управління доходами та витратами домогосподарств України розраховано показники економічного розвитку домогосподарств, диференціації життєвого рівня населення, інвестиційної активності домогосподарств. Сформовано структурно-логічну схему визначення ефективності системи управління доходами та витратами домогосподарств.

Ключові слова: домогосподарство, витрати, доходи, ефективність, показники.

Липыч Л.Г., Мостенец С.В. О ВОПРОСЕ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ДОХОДАМИ И РАСХОДАМИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ДОМОХОЗЯЙСТВ

Исследовано динаміку доходів та витрат домогосподарств України розраховано показники економічного розвитку домогосподарств, диференціації життєвого рівня населення, інвестиційної активності домогосподарств. Построено структурно логічну схему визначення ефективності системи управління доходами та витратами домогосподарств.

Ключевые слова: домохозяйство, расходы, доходы, эффективность, показатели.

Lipuch L.G., Mostenec S.V. IN RELATION TO QUESTION OF ESTIMATION OF EFFICIENCY BY PROFITS AND CHARGES OF DOMESTIC HOUSEHOLDS

In the article dynamics of profits and charges of households is investigation. For the complex estimation of efficiency by profits and charges of households in Ukraine are expected the indexes of economic development of households, differentiation of standard of life of population, investment activity of households. It is built structurally logical chart of determination of efficiency of control system by profits and charges of households.

Keywords: household, profits, charges, efficiency, indexes.

Постановка проблеми. Управління доходами та витратами домогосподарств дає можливість систематизувати найважливіші аспекти їх діяльності та спрямовувати її в напрямі, що забезпечить державі максимальний дохід та соціальний розвиток. Дослідження системи управління доходами та витратами домогосподарств необхідне через високу частку фінансових ресурсів, сконцентрованих у фізичних осіб. Тому комплексний аналіз формування витрат домогосподарств дає можливість оцінити матеріальний стан населення і виробити напрямки забезпечення зростання його доходів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні аспекти функціонування домогосподарств до-

сліджували такі вчені, як Т. Кізима, О. Ковалюк, Т. Ковальчук, Е. Лібанова, Т. Леонова, О. Макарова, О. Сердюк, З. Скрипник, М. Соколик, О. Титаренко, С. Тютюнникова, Л. Шевчук, Л. Янковська та інші. Водночас невирішеними залишаються питання оцінки ефективності управління доходами та витратами домогосподарств.

Метою статті є оцінка ефективності управління доходами та витратами домогосподарств в національній економіці.

Виклад основного матеріалу. Оцінювання ефективності системи управління доходами та витратами домогосподарств передбачає вирішення таких завдань.