

1. Бондаренко С. Про механізм формування конкурентоспроможності продукції промислового підприємства / С. Бондаренко, В. Бокій // Економіка підприємств. - 2001 - № 9 - С. 58-59.
2. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: монографія. - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. - 368 с.
3. Гринько Т.В. Механізм формування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародних ринках: Монографія /Т. В. Гринько - Кривий Ріг: Видавничий Дім, 2005. - 324 с.
4. Попов Е.В. Рыночный потенциал предприятия / Е. В. Попов - М.: ЗАО “Издательство «Экономика”, 2002. - 559 с.
5. Титаренко В.Є. Чинники конкурентоспроможності підприємства: систематизація та формування єдиного підходу/ В.Є. Титаренко // Вісник Національного університету “Львівська політехніка” Логістика.-Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2004. - №499. - С.119-124.

### 3.2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ МАКРОСЕРЕДОВИЩА НА ЗДІЙСНЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПЕРСОНАЛ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Гавкалова Н. Л.

д.е.н., професор, зав. каф. державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця, м. Харків,

Бабарицький О. В.

аспірант, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків

У сучасних умовах функціонування та розвитку економіки країни перед промисловими підприємствами постають вимоги, пов'язані з раціональним використанням ресурсів взагалі та персоналу підприємства зокрема. Персонал підприємства є його ключовим ресурсом, тому управління витратами на персонал, не може бути ефективним без комплексного моніторингу та вивчення основних джерел формування цих витрат. Тому, з метою забезпечення повноцінного дослідження управління витратами на персонал необхідно проводити аналіз впливу макросередовища на здійснення управління витратами на персонал на промисловому підприємстві. У зв'язку з цим, важливе значення для аналізу має виокремлення найбільш значимих факторів, що впливають на формування витрат на персонал, за допомогою яких можна не тільки проаналізувати існуючі тенденції у сфері витрат на

персонал, але і підвищити гнучкість та обґрунтованість системи управління цими витратами.

Питання щодо аналізу впливу зовнішнього середовища на політику формування витрат на персонал є предметом дослідження таких провідних вчених, як А. Кібанов [1], Ю. Кокін [11], П. Савченко [11], І. Смолін [13], Р. Яковлев [14] та інші. Але на сьогодні немає чітко визначеної системи факторів, що впливає на рівень витрат на персонал промислових підприємств України. Тому розгляд даної проблеми є досить актуальним. У зв'язку з цим, метою статті є визначення впливу макросередовища на здійснення управління витратами на персонал на промисловому підприємстві.

Важливою проблемою забезпечення функціонування системи управління витратами на персонал на підприємстві є комплексний аналіз впливу на формування політики витрат на персонал факторів макросередовища, яке є частиною зовнішнього середовища підприємства.

Необхідність дослідження макросередовища вітчизняного підприємства, пояснюється з одного боку тією обставиною, що зовнішнє середовище є джерелом, яке забезпечує підприємство ресурсами, необхідними для підтримки його внутрішнього потенціалу на належному рівні, а з іншого - характерним для нього значним рівнем невизначеності та варіативності. Тобто ступень та характер впливу різних факторів макросередовища визначає манеру поведінки самого підприємства відносно здійснення політики управління витратами на персонал. Тому саме аналіз впливу факторів зовнішнього середовища є першочерговим кроком на шляху до розуміння як необхідності зміни політики формування витрат на персонал, так і запровадження механізмів управління витратами на персонал на вітчизняних підприємствах зокрема.

На сьогодні у роботах, присвячених питанню аналізу стратегічного управління, менеджменту персоналу та управління витратами на персонал, зустрічається значна кількість підходів до визначення та класифікації факторів зовнішнього середовища. Але їх деталізований аналіз і групування

зводиться в кінцевому підсумку до визначення найбільш розповсюджених груп факторів зовнішнього середовища, а саме: політичних, економічних, технологічних та соціальних.

Виходячи із цієї сукупності факторів, обраної в результаті аналізу різних підходів до деталізації макросередовища суб'єктів господарювання, найбільш доцільним для аналізу їх зовнішнього оточення є PEST - аналіз, що дозволяє дослідити дію саме цих чинників та визначити на цій основі можливості та загрози, які повинні бути враховані при здійсненні управління витратами на персонал. Отже, сутність PEST - аналізу полягає в визначенні значимості представлених нижче факторів та оцінки ступеня їх впливу на управління витратами на персонал на підприємстві:

**P (political-legal)** - фактори політико-правового середовища підприємства, аналіз яких дозволить виявити ключові зміни в області політичної стабільності і правового регулювання.

**E (economical)** - фактори економічного середовища підприємства, аналіз яких дозволить визначити стан та динаміку розвитку економіки країни (ринку, на якому функціонує підприємство), зміни рівня безробіття, рівня інфляції, наявного доходу на душу населення.

**S (socio-cultural)** - фактори соціального та культурного середовища підприємства, аналіз яких дозволить виявити зміни демографічного стану, рівня освіченості населення, вплив культурних цінностей тощо.

**T (technological)** - фактори, що характеризують техніко-технологічне середовище підприємства, аналіз яких дозволить визначити можливі зміни в ключових технологіях, що використовуються на ринку (інновації в обладнанні, матеріалах, в бізнес-моделях і методах ведення бізнесу).

Діяльність промислового підприємства та його персоналу регламентується відповідними законами та нормативно-правовими актами, тому на здійснення управління витратами на персонал беззаперечно впливають політичні рішення державних та регіональних органів влади. Так, як приклад правових чинників впливу на формування витрат на персонал

можна вказати застосування системи єдиних (на державному рівні) і галузевих (на галузевому рівні) тарифно-кваліфікаційних довідників, що визначають вимоги до працівників в таких аспектах як необхідний рівень освіти, ступінь розвитку професійних навичок.

Зазначимо, що здійснення управління витратами на персонал на промисловому підприємстві ґрунтується на дотриманні Конституції України [5], а також регламентується нормативно-законодавчими документами України: Кодексом законів про працю [6], Господарським кодексом [4], Законом України «Про зайнятість населення» [7], Законом України «Про оплату праці» [8], Законом України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття» [9] тощо.

Всі державні та регіональні програми та стратегії розвитку, що стосуються управління персоналом на підприємстві, спрямовані, в першу чергу, на створення умов, що забезпечують гідне життя і вільний розвиток кожної особистості.

Одним з ключових факторів економічного середовища, який впливає на здійснення управління витратами на персонал на промислових підприємствах, є ринок праці, під яким розуміють складну економічну та соціальну систему, яка знаходиться під впливом ринкових економічних законів і адміністративних та законодавчих рішень [12]. Аналізуючи динаміку основних показників ринку праці, що мають певний зв'язок з формуванням витрат на персонал, можна визначити наступні тенденції у 2015 році у порівнянні з 2014 роком [10]:

збільшення рівня економічної активності (з 71,4% до 71,5%) та зменшення рівня зайнятості (з 64,7% до 64,5%) і рівня безробіття (за методологією МОП) з 9,7% до 9,5%;

зростання рівня прийому робочої сили з 22,8% до 24% та зменшення рівня вибуття з 30,3% до 30,2% середньооблікової кількості штатних працівників;

зростання середньомісячної номінальної заробітної плати на 20,5%;

зменшення суми заборгованості з виплати заробітної плати на 17,5%.

Однією з найважливіших складових витрат на персонал є оплата праці, упродовж 2010-2015 рр. в Україні спостерігаються позитивні зміни в оплаті праці, адже темпи зростання рівня заробітної плати порівняно з попередніми роками суттєво прискорилися. Разом із позитивною тенденцією зростання середньої заробітної плати зайнятого населення спостерігається ще більше зростання індексу споживчих цін. Так, станом на 1.01.2016 р. майже всі товари та послуги подорожчали, у зв'язку з цим індекс споживчих цін склав 148,7%. Майже в два рази подорожчали житло, вода, електроенергія, газ та інші види палива. Проте, в 2013 р. ціни на споживчому ринку зменшилися на 0,9% порівняно з 2012 р. (рис. 3.3), і це незважаючи на подорожчання алкогольних напоїв та тютюнових виробів.

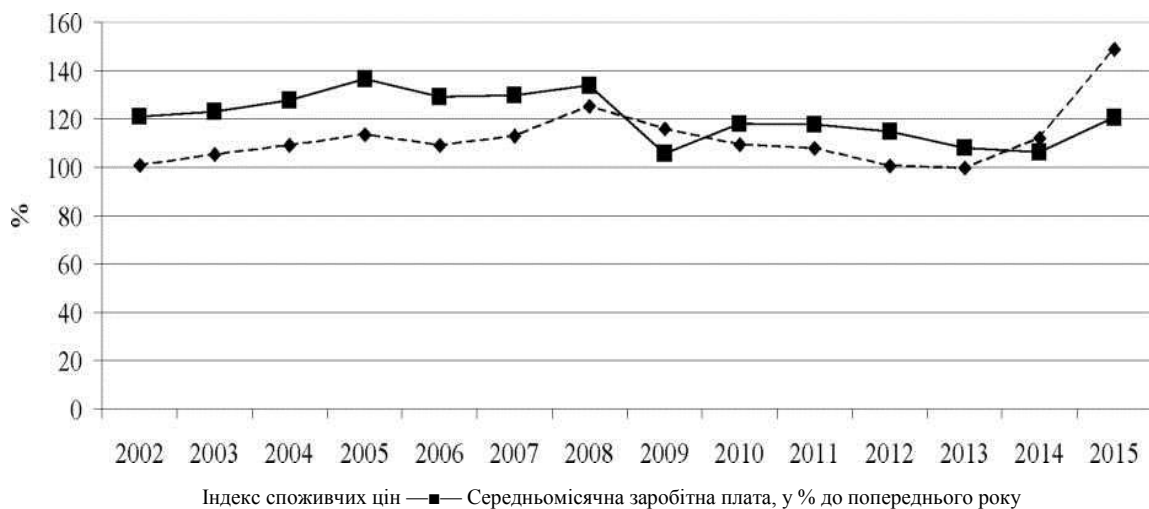


Рис. 3.3. Динаміка темпу зростання середньомісячної заробітної плати та індексу споживчих цін в Україні (побудовано за даними [10])

Необхідно зазначити, що зростання заробітної плати у 2014-2015 рр. відбулося внаслідок підвищення рівня використання робочої сили, а саме, зменшення кількості працівників, які знаходились у відпустках без збереження заробітної плати.

Зазначимо, що за даними Держкомстату України рівень зайнятості населення (працездатного віку) у 2015 році, порівняно з 2014 роком,

збільшився з 64,5% до 64,7% (у населення віком 15-70 років з 56,6% до 56,7%). У кількісному виразі чисельність зайнятого населення (працездатного віку) за досліджуваний період зменшилась на 1446,1 тис. осіб та склала 15,742 млн. осіб. Кількість безробітних (за методологією МОП) працездатного віку у 2015 році порівняно з 2014 роком, зменшилася на 193,1 тис. осіб та становила майже 1,654 млн. осіб.

Важливими показниками, що характеризують економічну ситуацію в державі, є причини незайнятості безробітних: вивільнення з економічних причин; звільнення за власним бажанням; демобілізація з військової строкової служби; не працевлаштування після закінчення загальноосвітніх та вищих навчальних закладів I-IV рівнів акредитації; звільнення за станом здоров'я, через оформлення пенсії за віком, інвалідністю; звільнення у зв'язку з закінченням строку контракту та інші причини безробіття. У 2015 році найбільшу питому вагу серед причин незайнятості займали вивільнення з економічних причин (27,8%) та звільнення за власним бажанням (28,9%) [10]. Натомість у 2010 році основною причиною незайнятості було вивільнення з економічних причин (33,0%) як результат фінансово- економічної кризи останніх років.

Група соціокультурних факторів зовнішнього середовища набуває особливої актуальності при виборі та обґрунтуванні системи інструментів управління персоналом загалом та управління витратами на персонал зокрема.

Здійснення управління витратами на персонал має відбуватись із обов'язковим врахуванням показників розвитку соціальної сфери, найважливішими серед яких є диференціація населення та рівень соціального напруження, яке внаслідок цього може виникнути, рівень освіти, демографічна структура. Особливої уваги заслуговує фактор рівня освіти населення. Це пов'язано з тим, що найважливішим ресурсом діяльності будь-якого підприємства є висококваліфіковані кадри, а результат функціонування промислового підприємства знаходиться в прямій залежності від особистих

якостей не тільки керівництва, але й працівників. Лише високий рівень освіченості, здатність до ризику, постійний пошук нових більш прогресивних та ефективних шляхів розвитку підприємства сприятиме покращенню конкурентних позицій суб'єкта господарювання не тільки на внутрішньому, але й навіть на світовому ринку, а відповідно і покращенню стану національної економіки країни.

Так, освітньо-кваліфікаційний потенціал зайнятого населення відповідає наступним кількісним показникам: 55,2% з них мають вищу освіту (у тому числі 36,2% - повну вищу), ще 21,8% - професійно-технічну, лише 4,9% мають рівень освіти нижче повної загальної середньої. Окрім цього, важливим напрямом підвищення професійного рівня персоналу є навчання працівників на виробництві, на яке витрачаються кошти підприємства. Але зазначимо, що витрати на професійне навчання в 2015 році склали низьку частку від всіх витрат на персонал (близько 0,1-0,2% за даними укрстату). Пов'язано це з максимальним заощадження коштів керівництва.

Необхідно зазначити, що на управління витратами на персонал впливає успішне проведення технологічної та інноваційної політики в Україні. Адже впровадження сучасних технологій у виробництво зумовлює підвищення вимог з боку підприємства до знань, умінь, навичок працівників, підвищення їх освітнього та кваліфікаційного рівня. У зв'язку з цим вплив факторів технологічного середовища на здійснення управління витратами на персонал є найбільш значимим.

Аналіз даних Державної служби статистики України дозволяє встановити, що у 2015 році питома вага промислових підприємств, що впроваджували інновації склала 15,2%, що на 3,1% підприємства більше порівняно з 2014 роком. Зазначимо, що значення даного показника за 2015 рік є найбільшим за період з 2000 року. У свою чергу, у 2015 році значно зменшилась кількість впроваджених нових технологічних процесів на промислових підприємствах на 30,2% порівняно з 2014 роком, це призвело до зниження частки реалізованої інноваційної продукції у загальному обсязі

промислової продукції. Отже, вітчизняні промислові підприємства, які здійснюють комплексну модернізацію та автоматизацію виробництва, віддають перевагу освоєнню виробництва інноваційних видів продукції замість впровадження нових технологічних процесів, що, у свою чергу, є перспективним напрямом забезпечення подальшого розширення та оновлення продукції підприємств. Окрім цього, замість орієнтації на виробництво високоякісної продукції, здатної конкурувати на внутрішньому та світовому ринку, керівники акцентують увагу на виготовленні продукції без застосування творчого підходу, що, у свою чергу, дозволяє їм економити кошти.

Оскільки переважним джерелом створення передумов для здійснення витрат на персонал і, відповідно, стимулом для активізації праці є фінансування, визначено, що негативні тенденції у сфері розвитку інноваційної діяльності пов'язані, у першу чергу, з низьким рівнем фінансування суб'єктів господарювання.

Для математичного виміру впливу кожного з розглянутих факторів на певний об'єкт і на цій основі окреслення можливостей чи врахування загроз при підготовці і плануванні його діяльності досить дієвим буде застосування вже зазначеного вище PEST - аналізу. В стратегічному аналізі вказаний метод використовується для дослідження середовища існування та діяльності підприємства або бізнесу [13]. Враховуючи специфіку досліджуваної теми доцільним є застосування PEST - аналізу до об'єкта більш високого рівня та більш вузької спеціалізації, а саме до системи державного регулювання та підтримки діяльності малих інноваційних підприємств.

Отже, після визначення перелік зовнішніх факторів, що прямо чи опосередковано впливають на вибір при прийнятті рішень стосовно здійснення управління витратами на персонал на промисловому підприємстві, необхідно оцінити їх значимість шляхом присвоєння їм певної ваги від одиниці (найважливіше) до нуля (незначне). Після визначення ваги кожного фактора, дається оцінка ступеня його впливу на поведінку



досліджуваного об'єкта по п'ятибальній шкалі, де оцінка «п'ять» призначається фактору, який сильно впливає на об'єкт, а «один» - фактору, який в незначній мірі або взагалі не впливає. Додатково оцінці присвоюється знак: «+», якщо фактор відноситься до категорії «можливості» і знак «-» у разі, якщо фактор відноситься до категорії «загрози». На завершальному етапі визначаються зважені оцінки і підраховується сумарна зважена оцінка для даного об'єкта. Зазначимо, що була сформована достатня за чисельністю і компетентністю група експертів. Результати PEST - аналізу макросередовища, що впливають на здійснення управління витратами на персонал на підприємстві подано в табл. 3.2.

Проведений PEST-аналіз свідчить про те, що найбільший вплив на здійснення політики формування витрат на персонал робить рівень оплати праці (група економічних факторів), зважене середнє якого складає 0,395.

Слід зазначити, що всі фактори, представлені в групі політико- правових чинників, є загрозами для ефективної реалізації заходів з управління витратами на персонал на промислових підприємствах.

Дещо менший, але достатньо значний вплив на здійснення управління витратами на персонал має стан фінансування наукових досліджень та інновацій (зважене середнє складає 0,392). Враховуючи існуючий незадовільний стан фінансування інноваційної сфери в Україні, можна із впевненістю стверджувати, що вказаний фактор є загрозою для подальшого розвитку промислових підприємств.

Таким чином, проведений аналіз макросередовища дозволяє констатувати наявність в нашій державі такої ситуації, коли економічні, політико-правові і, частково, соціокультурні фактори не сприяють здійсненню ефективної політики формування витрат на персонал, а навпаки, призводять до кризових процесів у забезпеченні оптимальності на вітчизняних підприємствах.

**Результати PEST - аналізу макросередовища, що впливають на здійснення управління витратами на персонал на підприємстві**

Фактори	Середня оцінка	Ваговий коефіцієнт	Напрямок впливу	Взважене середнє
1. Політичні фактори		0,22		
1.1. наявність груп інтересів та лобістських організацій	1,45	0,03	-	0,0435
1.2. недосконалість законодавчої бази	1,6	0,04	-	0,064
1.3. неефективна робота різних рівнів політичної влади	3,7	0,04	-	0,148
1.4. незадовільний стан державного впливу на промисловість	5,35	0,05	-	0,2675
1.5. нестабільне законодавство	2,78	0,06	-	0,1668
2. Економічні фактори		0,3		
2.1. рівень оплати праці	5,65	0,07	+	0,3955
2.2. рівень інфляції	5,35	0,07	-	0,3745
2.3. ціни і тарифи на ресурси	4,25	0,04	-	0,17
2.4. проблеми оподаткування	5,2	0,07	-	0,364
2.5. загальний обсяг промислового виробництва	2,1	0,05	+	0,105
3. Соціальні фактори		0,21		
3.1. диференціація населення	5,55	0,04	-	0,222
3.2. рівень освіти	5,4	0,06	+	0,324
3.3. демографічна структура населення	3,55	0,03	+	0,1065
3.4. культурний рівень населення	2,15	0,03	+	0,0645
3.5. структура і динаміка доходів та витрат	2,85	0,05	+	0,1425
4. Технологічні фактори		0,27		
4.1. стан технологічної бази вітчизняного виробництва	4,3	0,08	-	0,344
4.2. державна технологічна політика	5,1	0,06	+	0,306
4.3. фінансування досліджень та інновацій	5,6	0,07	-	0,392
4.4. рівень новизни вітчизняної промислової продукції	2,7	0,04	+	0,108
4.5. життєвий цикл та темпи старіння технологій	1,95	0,02	-	0,039
Всього		1		

Обрані в ході проведення PEST-аналізу фактори конкретизують вимоги до подальшого вдосконалення механізму управління витратами на персонал вітчизняних підприємств, формування основних напрямків та виявлення можливостей спрямування коштів підприємства на забезпечення управління персоналом.

### Література

1. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: Учебник Под ред. А.Я. Кибанова. - 4-е изд., доп. и перераб. - М. : ИНФРА-М, 2010. - 695 с.
2. Криворучко А. С. Аналіз факторів впливу на формування витрат на персонал / А. С. Криворучко // Матеріали І Всеукраїнської науково-практичної конференції «Перспективи і проблеми забезпечення розвитку відкритих конкурентоспроможних економічних систем в умовах глобалізації» (Кривий Ріг, 8-9 грудня 2011 р.). - Кривий Ріг : КЕІ КНЕУ, 2011. - С. 53-55.
3. Митрофанова Е. Калькуляція расходов на персонал // Кадровик. Кадровый менеджмент». - 2008. - № 4. - С. 32-39.
4. Офіційний сайт Верховної ради України / Законодавство України / Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
5. Офіційний сайт Верховної ради України / Законодавство України / Конституція України [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/mam.cgi?nreg=254%EA%2F96-%E2%F0>
6. Офіційний сайт Верховної ради України / Законодавство України / Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/mam.cgi?nreg=322-08>
7. Офіційний сайт Верховної ради України / Законодавство України / Закон України «Про зайнятість населення» [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/mam.cgi?nreg=803-12>
8. Офіційний сайт Верховної ради України / Законодавство України / Закон України «Про оплату праці» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/mam.cgi?nreg=108%2F95-%E2%F0%20>
9. Офіційний сайт Верховної ради України / Законодавство України / Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1533-14>
10. Офіційний сайт державної служби статистики України [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
11. Политика доходов и заработной платы: учебник / под ред. П. В.Савченко, Ю. П. Кокина. - М.: Юристъ, 2000. - 456 с.
12. Праця України 2015 : Статистичний збірник / Державна служба статистики України. - К. : ТОВ Видавництво «Консультант», 2016. - 298 с.
13. Смолін І. В. Принципи та форми адаптації організації до змін зовнішнього ринкового середовища // Статистика України. - 2004. - № 2. - С. 87-90.
14. Яковлев Р. А. Оплата труда в организации / Р. А. Яковлев. - М.: МЦФЭР, 2003. - 448 с.

