

Теорія і практика управління

УДК 338.242.2

ОЦІНКА ЧИННИКІВ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПРИ УПРАВЛІННІ ВИТРАТАМИ НА УТРИМАННЯ І РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

Гавкалова Н.Л., Нісфоян С.С.

Розглянуто чинники зовнішнього та внутрішнього середовища при управлінні витратами на утримання і розвиток персоналу. Оцінено їх вплив на утримання і розвиток персоналу. Відокремлені ті чинники, дія яких в першу чергу повинна враховуватися при розробці програми розвитку персоналу для своєчасного діагностування сигналів негативної дії чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.

Ключові слова: витрати на персонал, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, фактори.

Загальні міркування про управління витратами на утримання і розвиток персоналу підприємства приводять до того, що цей процес повинен супроводжуватися використанням певного організаційно-методичного інструментарію варіювання витратами на персонал в залежності від дії чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Чинники, що піддаються впливу з боку господарюючого суб'єкту, обумовлюють якість менеджменту, своєчасність та цілеспрямованість управлінської діяльності. Дія чинників зовнішнього середовища є малопрогнозованою, практично нерегульованою з боку підприємства та обумовлює вектор його діяльності, підпорядковуючи внутрішні процеси тенденціям розвитку.

Метою написання статті є обґрунтування теоретичних аспектів та надання методичних рекомендацій щодо оцінки впливу чинників на управління витратами на утримання і розвиток персоналу. Для досягнення мети були поставлені такі задачі:

розглянути існуючі підходи, розроблені вченими-економістами до оцінки чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на управління витратами на утримання і розвиток персоналу;

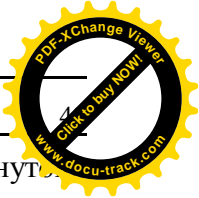
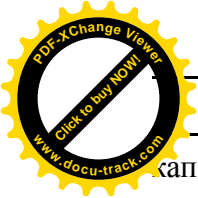
запропонувати шкали для оцінки окремо чинників зовнішнього і внутрішнього середовища на управління витратами на утримання і розвиток персоналу;

сформувати матрицю впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища на управління витратами на утримання і розвиток персоналу.

Витрати на утримання і розвиток персоналу слід дослідити базуючись на врахуванні ступеню впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Для цього проведемо аналіз літературних джерел з відокремлення впливових чинників на процес з утримання і розвитку персоналу. На думку Гавкалової Н. Л. до внутрішньоорганізаційних факторів системи управління знаннями доцільно віднести наступні: кваліфікаційно-професійний рівень персоналу, сприяння інноваційному розвитку управління персоналом, соціальний фактор, рівень розвитку системи менеджменту персоналу, стимулювання до розвитку системи управління знаннями [1].

Ніколаєнко Л. Ф. [2] відокремлює такі фактори, що впливають на ефективність управління персоналом, як фізіологічні, технічні й технологічні, структурно-організаційні, соціально-економічні, соціально-психологічні, територіально-ситуаційні. Причому зазначену класифікацію факторів автори розділяють на нерегульовані (не залужать від управлінських рішень), слабкорегульовані (фактори, що мають велику інертність, зміна яких за певний період часу мало залежить від управлінських рішень) та регульовані (характеризують якість управління персоналом, рівень організації виробництва й праці, ступінь використання ресурсів тощо).

Провідна українська вчена, що займається питаннями, які лежать в площині трудової сфери, Михайлова Л. І. відокремлює наступні чинники макросередовища при формуванні людського



капіталу – правовий, економічний, соціальний, демографічний. Дана класифікація є розгорнутою та структурованою та системно представляє всі чинники впливу на формування і використання людського капіталу [3].

Окресленій науковій позиції сприяють сучасні пошуки вітчизняної вченої Грішнова О. А., яка також окреслює наукові позиції в розрізі чинників людського капіталу, за змістом які відокремлені на: демографічні, соціально-демографічні, соціальні, економічні, організаційно-економічні, екологічні [4]. Так, базуючись на дослідженнях вітчизняних та зарубіжних вчених з означеної проблематики [3, 4], до чинників макроекономічного характеру можна віднести наступні: економічні, інноваційно-технологічні, соціальні, політико-правові, глобалізаційні, інституційні. Необхідний кваліфікований аналіз змісту їх структури та пояснень щодо практичного навантаження й ступеня впливу на управління витратами.

Відносно чинників внутрішнього середовища, то реальна оцінка їх значущості базується на доробках відомих вчених [1, 3] та полягає в структуризації в розрізі наступних аспектів: техніко-технологічного, інноваційно-інвестиційного, маркетингу та збуту, фінансово-економічного, персоналу, соціально-психологічного, організаційного. В розрізі цих аспектів найбільш кваліфіковані фахівці шляхом експертного анкетування визначатимуть їх роль та значущість в процесі управління витратами на утримання і розвиток персоналу.

Оцінку визначених чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на рівень витрат з утримання і розвитку персоналу здійснимо використовуючи матричний аналіз складання профілю середовища Дж. Вільсона, який базується на оцінці відносної значущості для підприємства окремих факторів середовища.

Чинники зовнішнього середовища оцінюються експертами за такими шкалами:

- важливість для галузі за шкалою: 3 – велика, 2 – помірна, 1 – слабка;
- вплив на підприємство за шкалою: 3 – сильний, 2 – помірний, 1 – слабкий, 0 – відсутність впливу;
- спрямованість впливу за шкалою: +1 – позитивна, -1 – негативна.

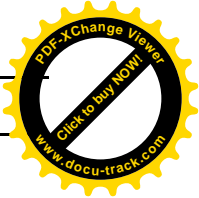
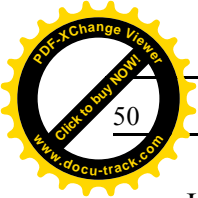
Чинники внутрішнього середовища оцінюються експертами за такими шкалами:

- вплив на підприємство за шкалою: 3 – сильний, 2 – помірний, 1 – слабкий, 0 – відсутність впливу;
- спрямованість впливу за шкалою: +1 – позитивна, -1 – негативна.

Що стосується спрямованості впливу, варто зауважити, що при різних обставинах фактори можуть оказувати як позитивний, так і негативний вплив, тому пропонується для всіх чинників за всіх рівних умов схилитися до позитивної спрямованості їх впливу на управління витратами на утримання і розвиток персоналу.

Інтегральна оцінка ступеня важливості кожного чинника зовнішнього середовища для підприємства, обумовлена шляхом добутку трьох експертних оцінок, а чинників внутрішнього середовища – двох експертних оцінок. Дане дослідження є основою для виділення тих факторів, що мають більш важливе значення для процесу управління витратами на утримання і розвиток персоналу підприємства і заслуговують на пильну увагу.

Оцінювання проведемо використовуючи експертний метод. Склад експертів формують фахівці й керівники таких підприємств, як ПАТ «Червона Зірка», ПАТ «Віра-Сервіс», ПАТ «Гідросила АТМ», ПАТ «Кіровоградський завод дозуючих автоматів», ПАТ «Гідросила», ПрАТ «НВО «ЕТАЛ», ПрАТ «Світловодський завод «Луч», ПрАТ «Кіровоградська механічна майстерня», ПАТ «Кіровоградський проектно-конструкторсько-технологічний інститут «Маштехкомплекс», ПАТ «Завод «Пуансон», ПАТ «НВП «Радій», ПАТ «Бобринецька сільгосптехніка», ПАТ «Кіровоградська сільгосптехніка», ПАТ «Гайворонський тепловозоремонтний завод», ПАТ «Кіровоградський завод гідравлічних машин «Цукрогідромаш». Склад експертів перевірено на основі аналітичного визначення їх компетентності з урахуванням результатів минулої професійної діяльності. Кількість експертів залежить від ряду факторів та умов, наприклад, важливості й складності задачі, що вирішується, наявності можливостей для розвитку та ін. Для визначення кількості експертів пропонується використовувати наступну формулу [5]:



$$N_{\min}^e = 0,5(3/\pi + 0,5),$$

де N_{\min}^e – мінімальна необхідна кількість експертів, осіб; π – можлива помилка результатів експертизи ($0 < \pi < 1$).

Приймаємо значення достовірності отриманих результатів рівним 94% (тобто величина похибки дорівнює 6%). Тоді: $N_{\min}^e = 0,5(3/0,06 + 0,5) = 25,25$ осіб.

Таким чином, в експертному опитуванні прийматимуть участь 25 осіб.

В таблиці 1 наведено профіль середовища для визначення ступеня впливу чинників зовнішнього середовища на управління витратами на утримання і розвиток персоналу, а в таблиці 2 – чинників внутрішнього середовища підприємства.

Таблиця 1

Профіль середовища для визначення ступеня впливу чинників зовнішнього середовища на управління витратами на утримання і розвиток персоналу

№	Фактори	Важливість управління витратами для галузі (A)	Вплив чинників на управління витратами для підприємства (B)	Спрямованість впливу (C)	Рівень важливості (D = A×B×C)
1.	Економічні	24,16	26,04	+	629,13
2.	Інноваційно-технологічні	23,52	23,4	+	550,37
3.	Соціальні	28,68	29,4	+	843,19
4.	Політико-правові	23,0	24,72	+	568,56
5.	Глобалізаційні	17,4	20,88	+	363,31
6.	Інституційні	17,08	14,88	+	254,15

На основі даних таблиці 1 побудуємо ранги значущості чинників зовнішнього середовища (рис. 1.).

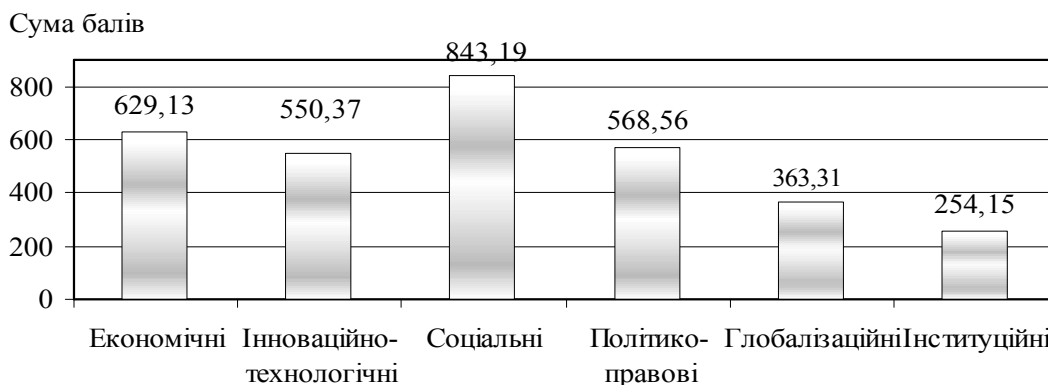


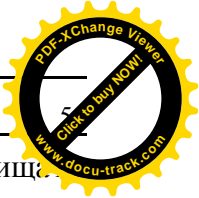
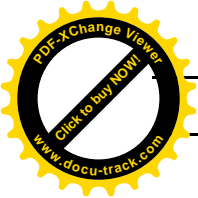
Рис. 1. Розподіл чинників зовнішнього середовища на управління витратами на утримання і розвиток персоналу за рангами значущості

Як видно з рисунку 1, соціальні чинники здійснюють найбільший вплив на управління витратами, економічні, інноваційно-технологічні та політико-правові – середній вплив, глобалізаційні та інституційні – не суттєво впливають на означений процес.

Таблиця 2

Профіль середовища для визначення ступеня впливу чинників внутрішнього середовища на управління витратами на утримання і розвиток персоналу

№	Фактори	Важливість управління витратами для галузі (A)	Вплив чинників на управління витратами для підприємства (B)	Рівень важливості (D = A×B)
1.	Техніко-технологічні	36,72	+	36,72
2.	Інноваційно-інвестиційні	9,84	+	9,84
3.	Маркетинг та збут	20,88	+	20,88
4.	Фінансово-економічні	36,48	+	36,48
5.	Персонал	36,12	+	36,12
6.	Соціально-психологічні	24,84	+	24,84
7.	Організаційні	16,68	+	16,68



На основі даних таблиці 2 побудуємо ранги значущості чинників внутрішнього середовища управління витратами на утримання і розвиток персоналу (рис. 2.).

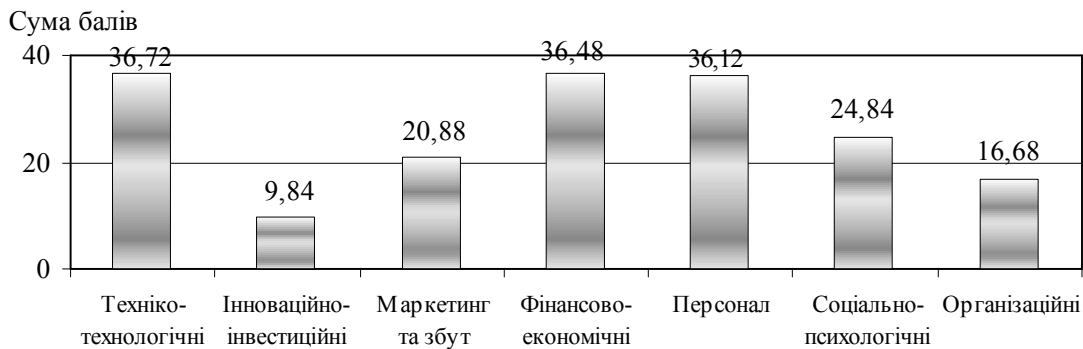


Рис. 2. Розподіл чинників внутрішнього середовища на управління витратами на утримання і розвиток персоналу за рангами значущості

Серед чинників внутрішнього середовища підприємства найбільший вплив здійснюють техніко-технологічні, фінансово-економічні та персонал, мають середній рівень впливу – чинник маркетингу та збуту, соціально-психологічні й організаційні, несуттєвий – інноваційно-інвестиційні.

На основі проведеного аналізу для визначення найбільш впливових чинників та можливості їх посилення доцільно використати матрицю, запропоновану Дж. Вільсоном, що наведена в таблиці 3.

Таблиця 3

Матриця впливу чинників на управління витратами на утримання і розвиток персоналу

Вплив чинників на процес управління витратами на утримання і розвиток персоналу	Можливість посилення впливу чинників зовнішнього та <u>внутрішнього</u> середовища на процес управління витратами на утримання і розвиток персоналу		
	висока	середня	низька
Високий [1296 – 613,53] ¹ [51,00 – 24,1434] ²	соціальні; соціально-психологічні	економічні; <u>техніко-технологічні</u> ; <u>фінансово-економічні</u> ; персонал	-
Середній [396,44 – 613,53] ¹ [15,6009 – 24,1434] ²	інноваційно-технологічні	політико-правові; <u>маркетингу та збуту</u>	<u>організаційні</u>
Низький [0 – 396,45] ¹ [0 – 15,6009] ²	<u>інноваційно-інвестиційні</u>	-	глобалізаційні; інституційні

¹ – наведена інтервальна оцінка відповідає значенню балів для чинників зовнішнього середовища;

² – наведена інтервальна оцінка відповідає значенню балів для чинників внутрішнього середовища

Можливість впливу також визначалася на основі експертного опитування за шкалою: висока, середня, низька. Причому для кваліфікованого визначення інтервальних оцінок шкали доцільно визначитися з її цифровою характеристикою. Дисертантом для виявлення значень оцінок в матриці пропонується використовувати шкалу Харрінгтона [6], яка встановлює відповідність між якісною оцінкою параметру та його кількісним значенням й має універсальний характер застосування. Згідно з методологічними поясненнями до шкали інтервальні значення показника змінюються від 0 до 1: 0 – відповідає абсолютно неприйнятній величині і-го показника, 1 – ідеальній величині.

Виходячи із цілей дослідження при побудові матриці впливу чинників на управління витратами на утримання і розвиток персоналу досить обмежитися трьома градаціями шкали Харрінгтона, що відповідають лінгвістичним оцінкам «високий», «середній», «низький». З урахуванням різних значень, що отримуємо під час підрахунку балів, окремо визначимо значення інтервальних оцінок для внутрішніх та зовнішніх чинників:

- 1) враховуючи те, що мінімально можливе значення при визначенні впливу внутрішніх чинників складає 0, а максимальне – 1296, значення дорівнюватимуть: «високий» – [1296 – 613,53], «середній» – [396,44 – 613,53], «низький» – [0 – 396,45];

52

) виходячи з того, що мінімально можливе значення при визначенні впливу внутрішніх чинників складає 0, а максимальне – 51, значення дорівнюватимуть: «високий» – [51,00 – 24,1434), «середній» – [15,6009 – 24,1434], «низький» – [0 – 15,6009).

Обґрунтування потрапляння у відповідні квадранти за віссю «Можливість посилення впливу чинників на процес управління витратами на утримання і розвиток персоналу» здійснюється виходячи з переважної більшості відповідей експертів.

Отримана матриця має універсальний характер, а дані відносно дії чинників внутрішнього та зовнішнього середовища можуть використовуватися по відношенню до аналітичної діяльності витрат всіх підприємств машинобудування Кіровоградського регіону. Отримані результати є основою для проведення моделювання витрат на утримання і розвиток персоналу, адже першим кроком у цьому напрямі повинно бути дослідження умов й тенденцій по відношенню до процесів, що лежать в площині кадрової політики підприємства.

Досліджуючи матрицю оцінки впливу чинників на процес управління витратами на утримання і розвиток персоналу необхідно звернути увагу на такі поля, як ВВ (високий вплив та висока можливість посилення впливу), ВС (високий вплив та середня можливість посилення впливу) та СВ (середній вплив та висока можливість посилення впливу), тому їх обов'язково треба врахувати при розробці програми розвитку персоналу. До таких чинників належать соціальні, соціально-психологічні, економічні, техніко-технологічні, фінансово-економічні, персонал, інноваційно-технологічні.

Визначаючи про існування певної специфіки в менеджменті підприємств машинобудування, яка полягає у високому рівні конкурентної боротьби за ринки збуту й необхідністю постійно нарощувати техніко-технологічний та інноваційний потенціал особливої уваги заслуговує розгляд чинників внутрішнього середовища. Дана теза підтверджується також вибором експертами чотирьох з наведених семи чинників, що потрапили в поля матриці з високим або середнім впливом. Тому зазначимо ті їх формуючі компоненти, які в найбільшому ступені обумовлюють специфіку управління витратами на утримання і розвиток персоналу.

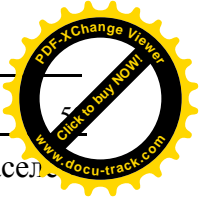
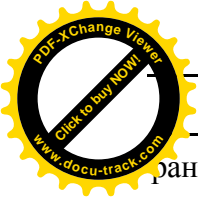
Особливої уваги при врахуванні соціально-психологічних чинників слід приділити таким його компонентам, як соціально-психологічному клімату в колективі, психометричним характеристикам працівників, особливостям організаційної культури підприємства, наданню соціальних пільг персоналу, наявності об'єктів соціальної інфраструктури, надійності роботи персоналу, рівню довіри й лояльності підприємству.

Вагомий внесок в розрізі техніко-технологічних чинників мають: рівень забезпеченості підприємства основними засобами, фондомісткість ОВФ, фондоозброєність праці персоналу, фондоозброєність активною частиною ОВФ, рівень зносу ОВФ, співвідношення оновлення і вибуття ОВФ, ступінь впровадження раціоналізаторських пропозицій у виробництво, рівень автоматизації виробництва, відповідність кваліфікації персоналу складності технології, наявність автономних і мережних засобів захисту інформації в ІС підприємства, використання лінійних програмних продуктів в процесі виробництва.

Фінансово-економічні чинники в найбільшому ступені обумовлені дією таких компонентів, як: автономність, ліквідність підприємства, потреба в кредитуванні, обсяг реалізованої і товарної продукції, собівартість товарної і реалізованої продукції, витрати на оплату праці, чистий прибуток, рентабельність, витрати на 1 гривню товарної продукції, продуктивність персоналу, трудомісткість продукції, співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати, темп зростання середньої заробітної плати.

В якості формуючих компонентів чиннику «персонал» найвпливовіше значення мають наступні: структура персоналу за професійно-кваліфікаційними групами й статевіковою ознакою, система оплати праці й стимулювання персоналу, система професійного навчання персоналу, особливості добору, вивільнення й оцінювання працівників, використовувані методи менеджменту персоналу, компетентність персоналу, плинність персоналу.

Чинники зовнішнього середовища є або мало-, або повністю неконтрольованими з боку окремих суб'єктів господарювання, тому їх вплив є вкрай важливим з огляду на потрапляння у квад-



ранти з високим або середнім радіусом дії. Серед економічних чинників – це ВВП на душу населення, рівень та динаміка цін, рівень інвестицій в економіку, купівельна спроможність населення, пропорції розподілу доходів в країні, інвестиційна політика.

Соціальні чинники представлені впливом наступних компонентів: рівень зайнятості, співвідношення попиту та пропозиції на робочу силу, структура населення, соціальна напруженість, співвідношення доходів та витрат населення, існуюча система професійно-технічної та вищої освіти, соціальна мобільність населення, демографічна структура населення, ментальність населення певного регіону.

Інноваційно-технологічні чинники обумовлені такими компонентами, як витрати держави на наукові розробки та дослідження, рівень високотехнологічного експорту від загального експорту країни, обсяг виконаних наукових та науково-технічних робіт, джерела фінансування інноваційних розробок, високотехнологічне промислове виробництво, витрати держави на розвиток інформаційних та комунікаційних технологій, фінансові та податкові пільги для НДДКР, участь держави у міжнародних програмах науково-технологічної та інноваційної спрямованості, захист інтелектуальної власності.

Процес дослідження впливу чинників на означений процес супроводжується врахуванням такої і тих з них, які потрапили у поля ВН високий вплив та низька можливість посилення впливу), НВ (низький вплив та висока можливість посилення впливу) та СС (середній вплив та середня можливість посилення впливу), а саме: політико-правові, маркетингу та збуту, інноваційно-інвестиційні. Незважаючи на другорядну роль рівня значущості, їх дія супроводжується великими значеннями експертної оцінки.

Щодо інших чинників – організаційних, глобалізаційних та інституційних, то при розробці програми їх можна не враховувати через низькі експертні значення щодо впливу на процес управління витратами на утримання і розвиток персоналу.

ВИСНОВКИ

Таким чином, результати дослідження впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища свідчать про неоднорідність їх групування, наявність контрольованих та неконтрольованих процесів їх дії, прямого та непрямого впливу, що супроводжується їх діалектичною взаємодією. Відокремлені ті чинники, дія яких в першу чергу повинна враховуватися при розробці програми розвитку персоналу для своєчасного діагностування сигналів негативної дії чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. Наукове видання / Н. Л. Гавкалова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 400 с. (Укр. мов).
2. Ніколаєнко Л. Ф. Формування персоналу регіональних структур: Монографія / Л. Ф. Ніколаєнко. – Харків : Друкарня Харківського університету Повітряних Сил, 2007. – 328 с.
3. Михайлова Л. І. Економічні основи формування людського капіталу в АПК / Л. І. Михайлова. – Суми: Вид-во «Довкілля», 2004. – 326 с.
4. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О. А. Грішнова. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. – 254 с.
5. Мишин В. М. Исследование систем управления / В. М. Мишин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 527 с.
6. Литвак Б. Г. Управленческое решение / Б. Г. Литвак. – М. : Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», Издательство ЭКМОС, 1998. – 248 с.