

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: «Оцінка ефективності витрат на персонал організації на
ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0518
спеціальності 051 «Економіка»
освітньої програми «Управління персоналом та
економіка праці»

Метельська Н.С.

(прізвище та ініціали)

Керівник к.е.н., старший викладач

(посада, вчене звання, науковий ступінь)

Калюжна Ю.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент декан факультету ФЕУ НУ

«Запорізька політехніка», к.е.н., доцент

(посада, вчене звання, науковий ступінь)

Корольков В.В.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістерський
Спеціальності 051 «Економіка»
Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____ М.М.Іванов

« ____ » _____ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Метельській Наталії Сергіївні

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Оцінка ефективності витрат на персонал організації на ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Керівник роботи: Калюжна Ю.В., к.е.н., старший викладач

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від 04 липня 2019 року № 1110-с.

2. Строк подання студентом роботи 13 грудня 2019 року.

3. Вихідні дані до роботи: фахова література з економіки праці та управління персоналом, монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів, статистичні дані та звітна інформація ПрАТ «Дніпроспецсталь», результати власних напрацювань і спостережень.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): підходи до визначення сутності управління витратами підприємства методичні підходи до оцінювання ефективності витрат на персонал, методика функціонально-вартісного аналізу витрат на персонал, аналіз організації структури управління ПрАТ «Дніпроспецсталь», функціонально-вартісний аналіз персоналу на ПрАТ «Дніпроспецсталь», оцінка недоліків в управлінні витратами на персонал на ПрАТ «Дніпроспецсталь», розробка рекомендацій та методів скорочення витрат, оцінка ефекту від впровадження запропонованих методів, графічне удосконалення методики функціонально-вартісного аналізу.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить рис., табл. і формули.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Калюжна Ю.В., к.е.н	20.08.2019 р.	13.09.2019 р.
2	Калюжна Ю.В., к.е.н.	10.09.2019 р.	23.10.2019 р.
3	Калюжна Ю.В., к.е.н.	23.10.2019 р.	20.11.2019 р.

7. Дата видачі завдання 20 серпня 2019 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	20.08.2019 р. – 25.08.2019 р.	виконано
2.	Виконання вступу	26.08.2019 р. – 30.08.2019р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	31.08.2019 р. – 13.09.2019р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	10.09.2019р. – 22.10.2019 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	23.10.2019 р. – 20.11.2019 р.	виконано
6.	Формування висновків	21.11.2019 р. – 02.12.2019 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	03.12.2019 р. – 12.12.2019 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	13.12.2019 р.	виконано

Студент _____
(підпис)

Н.С. Метельська
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

Ю.В. Калюжна
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис)

В.Ю. Тимошик
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: с., рис., табл., джерел, додатків

Об'єктом дослідження є персонал ПрАТ «Дніпроспецсталь».

Предметом дослідження є оцінювання ефективності витрат на персонал в сучасних організаціях.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у визначенні основних методів зниження витрат на персонал.

Методи дослідження: логічного узагальнення, дедуктивний, метод аналізу та синтезу, метод порівняння, метод графічного аналізу, статистичний, а також соціологічні методи дослідження, функціонально-вартісний аналіз.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішені такі завдання:

- узагальнено поняття процесу управління витратами підприємства;
- проведено аналіз зарубіжних систем зниження витрат;
- приведена загальна характеристика діяльності електromеталургійного заводу ПрАТ «Дніпроспецсталь»;
- проведено дослідження аналізу зниження витрат на ПрАТ «Дніпроспецсталь»;
- розроблені пропозиції щодо вдосконалення процесу управління витратами на ПрАТ «Дніпроспецсталь»;
- проаналізовано ефективність впровадження програми вдосконалення процесу управління витратами на ПрАТ «Дніпроспецсталь».

Інформаційною базою дослідження є фахова література з економіки праці та управління персоналом, матеріали наукових конференцій, статистичні дані та звітна інформація ПрАТ «Дніпроспецсталь», результати власних напрацювань і спостережень.

Наукова новизна дослідження полягає розробці нового вигляду графічного зображення методів дослідження функціонально-вартісного

аналізу.

Значення результатів наукового дослідження полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути використані службою управління персоналом для підвищення ефективності управління персоналом та процесу прийняття рішень щодо адаптації персоналу на виробничому підприємстві.

Основні результати кваліфікаційної роботи висвітлено у статті та тезах.

ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ЕФЕКТИВНЕ
УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ, СУЧАСНІ СИСТЕМИ
ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ НА ПІДПРИЄМСТВІ, ФУНКЦІОНАЛЬНО-
ВАРТІСНИЙ АНАЛІЗ.

SUMMARY

Master's qualification work: p, fig., table., sources, applications

The object of the research is the staff of PJSC “Dnipropetsstal”.

The subject of the study is the evaluation of the efficiency of personnel in modern organizations.

The purpose of qualification work is to identify the main methods of reducing personnel costs.

Research methods: logical generalization, deductive, method of analysis and synthesis, method of comparison, method of graphical analysis, statistical, as well as sociological methods of research, functional-value analysis.

In accordance with this goal, the following tasks are solved in the work:

- The concept of the enterprise cost management process is generalized;
- Analysis of foreign systems of cost reduction;
- The general characteristics of the activity of the electrometallurgical plant of PJSC “Dnipropetsstal” are given;
- Research a study of cost reduction analysis at PJSC “Dnipropetsstal”;
- Proposals for improving the cost management process at PJSC Dnipropetsstal have been developed;
- The effectiveness of the implementation of the program for improving the cost management process at PJSC Dnipropetsstal is analyzed.

The information base of the research is the professional literature on labor economics and personnel management, materials of scientific conferences, statistics and reporting information of PJSC “Dnipropetsstal”, the results of own researches and observations.

Scientific novelty of the research is to develop a new kind of graphical representation of methods of research of functional-value analysis.

The value of the research results lies in the fact that the developed recommendations can be used by the personnel management service to improve the efficiency of personnel management and the decision making process regarding the adaptation of personnel in the production plant.

The main results of the qualification work are covered in the article and abstracts.

PERSONNEL, PERSONNEL MANAGEMENT, EFFICIENT
MANAGEMENT OF COSTS ON ENTERPRISES, MODERN SYSTEMS OF
REDUCING COSTS ON ENTREPRENEURS, FUNCTIONAL-VALUE
ANALYSIS.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	13
1.1 Підходи до визначення сутності управління витратами підприємства.....	13
1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності витрат на персонал.....	23
1.3 Методика функціонально-вартісного аналізу витрат на персонал.....	33
Висновки до розділу 1.....	42
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ОЦІНКИ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ НА ПРАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ».....	44
2.1 Аналіз організаційної структури управління ПрАТ «Дніпроспецсталь».....	44
2.2 Функціонально-вартісний аналіз персоналу на ПрАТ «Дніпроспецсталь».....	51
2.3 Оцінка недоліків в управлінні витратами на персонал на ПрАТ «Дніпроспецсталь».....	70
Висновок до розділу 2.....	71
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ.....	74
3.1 Розробка рекомендацій та методів скорочення витрат.....	74
3.2 Оцінка ефекту від впровадження запропонованих заходів.....	91
3.3 Графічне удосконалення методики функціонально-вартісного аналізу.....	93
Висновок до розділу 3.....	96
ВИСНОВКИ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	102

ВСТУП

Ринкова економіка, яка наразі все більше і більше розповсюджується, веде до принципових змін в системі управління підприємствами та організаціями. Якість управління персоналом є наслідком таких змін, які потребують нових підходів. Визначення основних тенденцій використання функціонально-вартісного аналізу на світовому ринку дасть можливість вітчизняним підприємствам досягти високого рівня за допомогою нових, інноваційних та сучасних способів та практик у сфері управління персоналом.

За допомогою оперативного реагування на зміни у наших підприємств існує можливість гідно дати їм відповідь та залишитися у сфері сучасного бізнесу. Всі керівники повинні сконцентрувати свою увагу на формуванні дій, які б допомогли контролювати ефективність роботи та відповідність витрат на них в будь-яких умовах діяльності підприємства.

Актуальність теми пояснюється тим, що в даний час в економічній науці в усьому світі, і вітчизняних дослідженнях все більша увага приділяється такому напрямку як управління витратами. У зв'язку з тим, що частка витрат на персонал займає одне з ключових місць і має стійку тенденцію до зростання в усіх галузях економіки, вирішальне значення набуває управління витратами на персонал. Однак не існує загальноприйнятого поняття, вчені і дослідники по-різному трактують витрати на персонал.

Розвиток функціонально-вартісного аналізу знайшло широке застосування в управлінському обліку. В першу чергу через системність методу, який дає змогу визначити структуру досліджуваної об'єкта, розподіл його на складові частини, надати їм подвійну оцінку: з боку споживчої вартості якості цілого, і з боку вартості витрат на виробництво). Через системність підходу функціонально-вартісного аналізу можна виділити в

досліджуваному об'єкті причинно-наслідковій зв'язку між якістю продукції і витратами на її виробництво. В результаті з'являються причини для усунення механічних методів планування від встановлених нормативів на базі сформованої величини трудомісткості собівартості і витрати матеріалів.

Проблематика термінологічного трактування категорії «витрати на персонал» досліджувалася у працях вітчизняних та закордонних науковців. Зокрема, співвідношення понять «витрати» та інвестиції» висвітлено у дослідженнях Т.В. Давидюк, С.В. Оганджян, О.В. Захарової, Д.П. Богині. Дискусіям щодо трактування таких категорій, як «робоча сила», «трудоі ресурси», «персонал», «людський капітал» присвячені праці Е.І. Полякової, Л.С. Федорняк, А.М. Колота, Е. Боуена, С.А. Криклій, Н.О. Мазур. Визначення поняття «витрати на персонал» у своїх дослідженнях дають А.Ф. Лисков, О.Я. Кібанов, Ю.Н. Павлючук, А.А. Козлов. Однак, аналіз наукових підходів свідчить про відсутність чіткого і єдиного розуміння досліджуваних понять.

Об'єктом дослідження є персонал ПрАТ «Дніпрспецсталь».

Предметом дослідження є оцінювання ефективності витрат на персонал в сучасних організаціях.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у визначенні основних методів зниження витрат на персонал.

Методи дослідження: логічного узагальнення, дедуктивний, метод аналізу та синтезу, метод порівняння, метод графічного аналізу, статистичний, а також соціологічні методи дослідження, функціонально-вартісний аналіз.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішені такі завдання:

- узагальнено поняття процесу управління витратами підприємства;
- проведено аналіз зарубіжних систем зниження витрат;
- приведена загальна характеристика діяльності електрометалургійного заводу ПрАТ «Дніпрспецсталь»;

- проведено дослідження аналізу зниження витрат на ПрАТ «Дніпроспецсталь»;
- розроблені пропозиції щодо вдосконалення процесу управління витратами на ПрАТ «Дніпроспецсталь»;
- проаналізовано ефективність впровадження програми вдосконалення процесу управління витратами на ПрАТ «Дніпроспецсталь».

Інформаційною базою дослідження є фахова література з економіки праці та управління персоналом, матеріали наукових конференцій, статистичні дані та звітна інформація ПрАТ «Дніпроспецсталь», результати власних напрацювань і спостережень.

Наукова новизна дослідження полягає розробці нового вигляду графічного зображення методів дослідження функціонально-вартісного аналізу.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних фахівців з економіки праці, управління персоналом, управління розвитком персоналу.

У роботі використано методи логічного узагальнення, дедуктивний, метод аналізу та синтезу, метод порівняння, метод графічного аналізу, статистичний, а також соціологічні методи дослідження.

Економічні розрахунки виконані із застосуванням сучасних методик і комп'ютерних технологій обробки статистичних матеріалів.

Інформаційною базою дослідження є : плани і річні звіти роботи організації, положення про підрозділи апарату управління, посадові інструкції, стандарти організації, штатний розклад та інші документи.

Одержані результати та розроблені рекомендації становлять методичну основу для розвитку інструментів, методів і персонал-технологій стосовно управління витрат на персонал на ПрАТ «Дніпроспецсталь», їх застосування і комплексного використання. У матеріалах дослідження наведено приклад впровадження сучасних технологій на ПрАТ «Дніпроспецсталь» з метою забезпечення ефективного управління витратами на підприємстві.

Практична значущість результатів дослідження полягає в тому, що вони можуть використовуватися в роботі відділу персоналу з метою удосконалення процесу навчання персоналу і оптимізації матеріальних витрат.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження доповідалися й обговорювалися на Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Сталий розвиток економіки на засадах ресурсоефективності» (Запоріжжя, 2019 р.).

Прийнято до друку наукову статтю на тему «Функціонально-вартісний аналіз як метод аналізу системи правління персоналом на вітчизняних підприємствах» у фаховому збірнику «Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки» та буде надрукована у випуску №1 (45), 2020 року.

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 2 друковані праці: 1 стаття і 1 тези за матеріалами наукової конференції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Підходи до визначення сутності управління витратами підприємства

Під управлінням витратами підприємства розуміють важливий, обширний процес, який вимагає окремої уваги. І це поняття включає в себе і витрати на персонал підприємства, так як це одна із вагомих ланок обсягу всіх витрат. За даними Держкомстату України [1] питома вага на оплату праці на промислових підприємствах в Україні містить 10% від усіх операцій. Це досить низький рівень відповідно до розвинених країн. Отже, поняття «витрати на персонал» потрібно вивчати та оптимізувати.

В розвитку поняття «персонал» відбулось достатньо змін за довгий період часу. Спочатку було введено таке поняття, як «робоча сила», яке визначалось як «сукупність фізичних і духовних здібностей, якими володіє організм, жива особистість людини і які йдуть у хід кожного разу, коли вона виробляє будь-які споживчі вартості» [2]. В подальшому було введено термін «трудові ресурси». Вчені ототожнюють даний термін з персоналом, трудовим потенціалом.

Тобто поняття «персонал» являє собою сукупність робітників, яка працює на підприємстві згідно трудового договору, виконує всі свої трудові функції та потребує контролю, розвитку, підвищення кваліфікації, вкладення коштів[3].

На підприємстві є різні категорії персоналу залежно від його функцій[4]. До першої категорії відносять робітників, які залучені загалом до створення продукції. Їх поділяють на основних та допоміжних. Дана категорія потребує регулярного підвищення кваліфікації в зв'язку з ростом науково-технічного прогресу, а це вимагає підвищення розходів на їх

утримання[5].

Наступні три категорії включають в себе службовців, спеціалістів та керівників[5]. Службовці займаються документацію та документообігом. Законодавство постійно оновлюється та облік документів дещо видозмінюється з роками, тому важливо мати, щоб діловоди завжди підвищували кваліфікацію та були освічені, будь-яка помилка в документації для підприємства може нести за собою витрати[6].

Спеціалісти несуть відповідальність за інженерно-технічні, економічні роботи. Дана категорія включає в себе інженерів, бухгалтерів, економістів, юристів, психологів, а також інші. Робота з будь-яким з цих напрямів потребує високої кваліфікації, перекваліфікації, професійності та, звичайно, затрат, які вони несуть за собою[7].

Керівники - це управлінський персонал. Розвиток методів управління, які несе за собою керуючі, менеджери, управляючі потребує окремої уваги. Розвиток керівників – це достатньо велика ланка розходів підприємства, так як глобальний розвиток потребує інноваційних підходів до управління, особливого відношення до робітників підприємства, залучення нових методів мотивації. Тому важливо завжди розвивати та набувати нових навичок в даній сфері[8].

Отже, очевидно, що персонал – це людські ресурси, які необхідні в трудовому процесі та потребують постійного розвитку, що несуть за собою витрати. Та чи є ці витрати ефективні? Щодо ефективності управління персоналом з точки зору витрат розглянемо погляди різних вчених на дане питання[9].

Сучасним управлінням персоналу є система ідей і прийомів ефективної побудови та управління організацією, її персоналом і проектами.

Під управлінням персоналу розуміють комплексну діяльність, що включає всі аспекти роботи з людьми і основними завданнями компанії[10]. Сьогодні служби з управління персоналом стали багатofункціональними, їх завдання набагато ширше і багатогранніше, ніж функції відділів кадрів.

Управління персоналом з допоміжної, яка обслуговує стає однією з провідних функцій підприємства.

Саме для цього створюються цілі служби та департаменти. Їх мета роботи - забезпечення максимальної ефективності використання людського ресурсу для реалізації стратегії бізнесу.

Р. Симіонов[11] розглядає поняття ефективності управління персоналом як відношення результативності до витрат, які пов'язані з функціонуванням системи. Результативність має за оцінку загальносистемні критерії і критерії виконання основних функцій. Автор виділяє те, що така оцінка ефективності управління персоналом – є одним з головних чинників конкурентоспроможності підприємства.

Є. Маслов до оцінки ефективності управління персоналом включає[12]:

- досягнення конкретного результату
- досягнення цілей при мінімальних витратах
- ефективність процесу управління

І. Журавльов розуміє під ефективністю управління персоналом розміри результатів діяльності підприємства, які отримані від використання різних видів ресурсів. Основний критерій ефективності – рівень соціальної напруги [13].

Отже, з точки зору економічного підходу, витрати є однією з невід'ємних етапів досягнення цілей організації, вони неминучі та необхідні. Задля того, щоб вони були ефективні та мінімальні, потрібно проводити аналіз та оптимізацію[14]. Через те розглянемо детальніше, що включає в себе така стаття розходів, як витрати на персонал.

В умовах сучасного розвитку української економіки дуже важливим є питання визначення важливості персоналу та ефективність витрат на нього на підприємствах для того, щоб відповідати рівню провідних розвинених країн.

Для достатнього розуміння даної категорії розглянемо підходи до визначення різних вчених.

Російський вчений А. Кібанов визначає витрати на персонал як інтегральний показник, який включає в себе витрати, пов'язані із залученням, винагородою, стимулюванням, використанням, розвитком, соціальним забезпеченням, організацією праці та поліпшенням його умов праці, звільненням персоналу [15, с. 587]. При цьому інтегральний показник автор характеризує як процес управління витратами без цільового завдання.

В. Веснін вважає, що витрати на персонал – це сукупність витрат, що пов'язані з його залученням, винагородою, стимулюванням, вирішенням соціальних проблем, організацією роботи та поліпшенням умов праці [16, с. 468]. В даному визначенні процес витрат на персонал визначається лише як перелік витрат на певні види робіт з ним.

Науковці Ю.Н. Павлючук та А.А. Козлов визначають, що витрати на персонал є тією частиною створеної в процесі суспільного відтворення вартості, яка утворює фонд життєвих засобів, потрібних для відтворення робочої сили в конкретних соціально-економічних та історичних умовах. Причому витрати на персонал розглядаються як зведене поняття, що включає витрати бюджетів різних рівнів, витрати працедавців, а також кошти громадян на формування і розвиток здібностей до праці [17, с. 45]. Автори розглядають дану категорію з точки зору суспільного відтворення, але дане поняття не може розглядатись однобічного, враховуючи лише відтворення робочої сили.

Науковець А.Ф. Лисков визначає витрати на персонал як відносини з приводу утворення та розподілу фонду коштів, що спрямовуються компанією на реалізацію заходів, пов'язаних із функціонуванням системи управління персоналом. З точки зору вузького підходу, витрати на персонал – це витрати на оплату праці. В широкому розумінні, витрати на персонал слід розглядати як такі, що мають безпосередній характер і пов'язані з розрахунками з персоналом і ті, що мають опосередкований характер і пов'язані з різними етапами процесу управління персоналом. Інакше кажучи, це витрати, спрямовані на задоволення потреб підприємства у персоналі і потреб

персоналу підприємства [18].

Актуальність оптимізації витрат на персонал пов'язана з існуючою нестабільністю економічних умов господарювання підприємств в Україні і необхідністю нормалізації бізнес-процесів з урахуванням умов невизначеності середовища і проблем підприємств.

В останні час все більше уваги приділяється питанням оптимізації витрат. Керівники підприємств виходять з того, що нескінченно збільшувати вартість продукції, що випускається (або наданих послуг) і лише на цьому заробляти гроші неможливо. Зріст прибутку можна забезпечити двома способами: підвищувати доходи або знижувати витрати. Як показує світова практика, без оптимізації витрат немає розвитку. Всі витрати повинні бути продуктивними і, найголовніше, керованими. Управління витратами – найбільше конкурентна перевага[19].

Витрати на персонал підприємства визначають як загально визнаний інтегральний показник для країн з ринковою економікою, що включає сукупність витрат, пов'язаних із залученням, винагородою, стимулюванням, вирішенням соціальних проблем, організації роботи та поліпшенням умов праці персоналу [20].

Витрати на персонал - природна і найбільш значуща витратна стаття будь-якого підприємства. Будучи постійними витратами, вони можуть складати в середньому 40-60% від загальних витрат підприємства[21].

Оцінка відповідності стратегії організації зі стратегією управління витратами на персонал дозволяє знизити ірраціональні витрати. Так, наприклад, при ліквідаційної стратегії варто уникнути додаткових фінансових стимулів персоналу, його найму і навчання; при підприємницької стратегії - зробити акцент на винагороду відзначилися співробітників. Оцінка ефективності витрат дозволяє підвищити результативність вжитих фінансових рішень, точність прогнозів, обсяг доходів, знизити ризики і обсяги ресурсів, які витрачаються, запобігти втратам. При чіткому обліку і бюджетування організація оцінює фінансові ресурси, визначає ліміт і

напрямки витрат, організація буде чітко знати, чи можливо підвищити заробітну плату, залучити з ринку кращих фахівців і утримати цінних кадрів. До результатів бюджетування відноситься збільшення прибутку і рентабельності, підвищення ліквідності і фінансової стійкості, підвищення прозорості та керованості фінансово економічним станом організації [22].

Комплекс заходів з управління витратами на персонал індивідуальний для кожної організації і залежить від сфери її діяльності, розмірів і стратегії розвитку, що не існує загальноприйнятого механізму, що дозволяє знизити витрати, однак розглянутий вище підхід до управління витратами на персонал дозволяє систематизувати витрати і значно знизити фінансові втрати.

Фінансові втрати є прямим грошовим збитком, який пов'язаний з непередбачуваними платежами, виплатою штрафів, сплатою додаткових податків, втратою грошових коштів і цінних паперів. Крім того, фінансові втрати можуть бути при недоотримання або неотримання грошей з передбачених джерел, при неповерненні боргів, несплаті покупцем поставленої йому продукції, зменшенні виторгу внаслідок зниження цін на реалізовані продукцію і послуги. Поряд з безповоротними можуть бути і тимчасові фінансові втрати, зумовлені заморожуванням рахунків, несвоєчасною видачею коштів, відстрочкою виплати боргів [23].

На практиці вважається, що центр відповідальності збігається з місцем витрат, хоча це і не обов'язково. Формування місць витрат і центрів відповідальності здійснюється за функціональною та територіальною ознаками. У першому випадку витрати локалізуються в певній функціональній сфері діяльності (маркетинг, дослідження і підготовка виробництва, матеріально-технічне забезпечення, виробництво, технічне обслуговування виробництва, управління). Територіальні місця витрат і центри відповідальності включають організаційні підрозділи підприємства (відділи, ділянки, цехи), які відокремлені просторово [24].

Багато з цих витрат обумовлені проблемами в управлінні витратами на

персонал. Загальний підхід до управління витратами на персонал представлений на рисунку 1.1

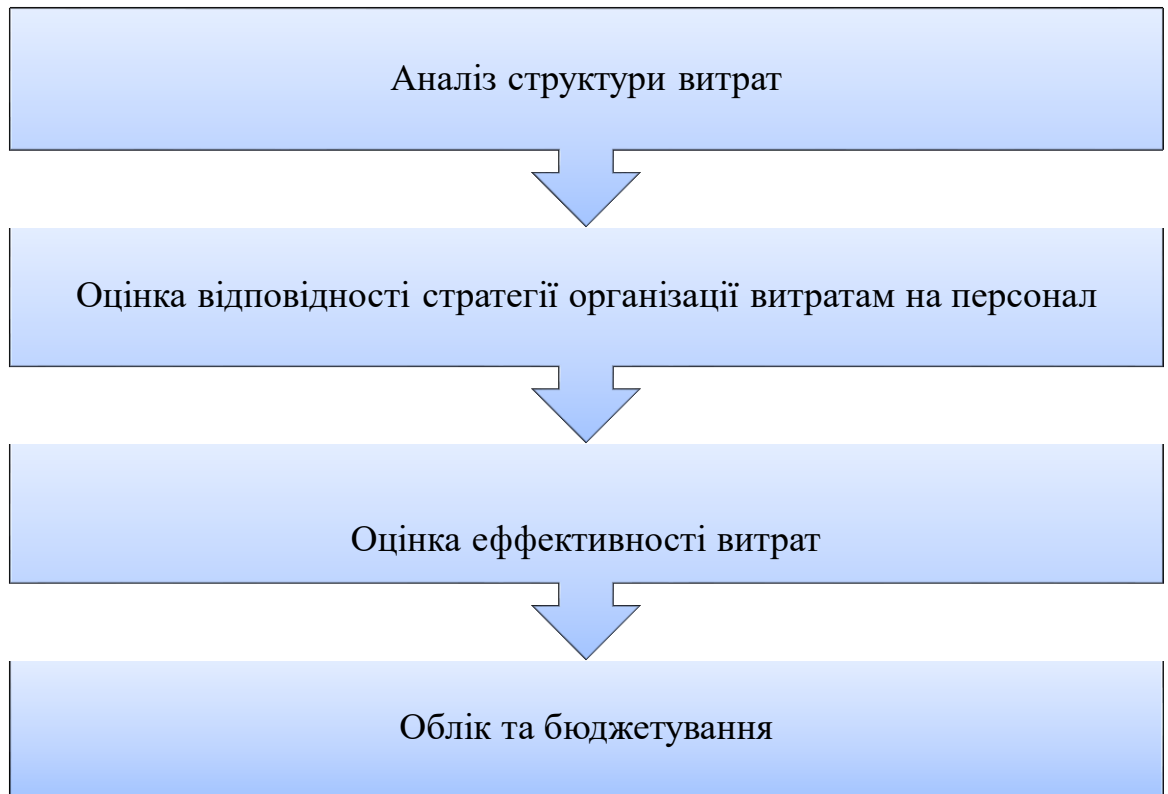


Рисунок 1.1 - Підхід до управління витратами на персонал (розроблено автором на основі [23])

Управління витратами на персонал необхідно починати зі структуривання витрат, яке дозволить виявити основні резерви для їх зниження і розробити конкретні заходи щодо їх реалізації в організації [23].

Наступним етапом є оцінка відповідності стратегії організації. Проводиться оцінка ефективності стратегії співвідношенням результату її реалізації та понесених при цьому витрат на персонал. Вибір пріоритетних напрямів управління витратами залежить від стратегічних цілей компанії [24].

Стратегічний аспект управління витратами на відміну від оперативного (тактичного) пов'язаний із зовнішніми факторами розвитку організації. Суть стратегічного підходу - реагування на проблеми, що мають стратегічний характер, адаптація до зовнішніх змін на тривалий часовий період. Для конкретного підприємства співвідношення стратегічного і тактичного

індивідуально[25].

Залежно від можливостей підприємства впливати на зміни у зовнішньому середовищі, адаптуватися до змін, шикуються пріоритети цілей його діяльності. Вибір пріоритетного розвитку діяльності підприємства, тобто вироблення стратегії, залишається швидше інтуїтивно, ніж формалізованої директорської оцінкою привабливості того чи іншого проекту, і це наслідок того, що українські підприємства не мають у своєму розпорядженні повноцінними джерелами інформації для розробки стратегії.

Координує об'єднує роль маркетингової складової стає необхідною для реалізації стратегічного підходу, адже стратегічне управління передбачає збір і аналіз стратегічно важливою інформації, а потім вже вироблення стратегії і конкретної програми дій, - вихідну інформацію і повинні дати маркетингові дослідження[26].

Проблему управління витратами на сучасному підприємстві можна представляти як завдання регулярного менеджменту: на основі маркетингових досліджень (вивчення еластичності попиту, місткості ринку, позиціонування товару в певному сегменті ринку) постійно коригувати обсяги випуску, ціни, домагаючись оптимального співвідношення витрат і прибутку.

Пріоритетні напрямки в області управління витратами на конкретному підприємстві обумовлені базовими конкурентними стратегіями по ключовим продуктам. Вибудовування компонентів конкурентного вибору пріоритетних напрямів управління витратами залежить від стратегічних цілей компанії[27].

Стратегічний аспект управління витратами на відміну від оперативного (тактичного) пов'язаний із зовнішніми факторами розвитку організації. Суть стратегічного підходу - реагування на проблеми, що мають стратегічний характер, адаптація до зовнішніх змін на тривалий часовий період. Для конкретного підприємства співвідношення стратегічного і тактичного індивідуально [23].

Залежно від можливостей підприємства впливати на зміни у

зовнішньому середовищі, адаптуватися до змін, шикуються пріоритети цілей його діяльності. Вибір пріоритетного розвитку діяльності підприємства, тобто вироблення стратегії, залишається швидше інтуїтивно, ніж формалізованої директорської оцінкою привабливості того чи іншого проекту, і це наслідок того, що російські підприємства не мають у своєму розпорядженні повноцінними джерелами інформації для розробки стратегії.

Координує об'єднує роль маркетингової складової стає необхідною для реалізації стратегічного підходу, адже стратегічне управління передбачає збір і аналіз стратегічно важливою інформації, а потім вже вироблення стратегії і конкретної програми дій, - вихідну інформацію і повинні дати маркетингові дослідження [28].

Проблему управління витратами на сучасному підприємстві можна представляти як завдання регулярного менеджменту: на основі маркетингових досліджень (вивчення еластичності попиту, місткості ринку, позиціонування товару в певному сегменті ринку) постійно коригувати обсяги випуску, ціни, домагаючись оптимального співвідношення витрат і прибутку.

Пріоритетні напрямки в області управління витратами на конкретному підприємстві обумовлені базовими конкурентними стратегіями по ключовим продуктам. Побудовування компонентів конкурентної переваги

Третій етап оцінка ефективності витрат на персонал. При зростанні витрат і не досягнення цілей порушиться функціонування системи, яке призведе до фінансових втрат, збитковості діяльності або зовсім до припинення функціонування організації. Під ефективністю розуміється, перш за все, економічна ефективність, основні результати також будуть виражатися економічними показниками такими, як обсяг доходів, прибуток, фінансовий результат[29]. Для збільшення економічної ефективності та зниження фінансових втрат організації можна застосувати наступні методи, що дозволяють оптимізувати витрати на персонал:

- a. Підвищення продуктивності - оптимізації бізнес-процесів, перегляд робочих навантажень і норм праці, управління кадровими переміщеннями і плинністю кадрів, виявленні причин, перешкоджають підвищенню продуктивності праці, розробка систем стимулювання, вдосконалення методів управління та модернізація технологій дозволить збільшити обсяг виробленої продукції більш високої якості;
- b. Впровадження нових технологій управління персоналом розуміють як придбання вдосконаленого обладнання та оновлення програмного забезпечення;
- c. Аутсорсинг - передача організацією деяких видів / функцій діяльності своїм професійним партнерам, що діють в потрібній області, яка дозволить знизити або зовсім виключити всі додаткові витрати з обслуговування персоналу, таких як облаштування робочого місця, соціальні виплати і так далі;
- d. Відмова від альтернативних форм зайнятості - організація скорочує чисельність позаштатних співробітників, це покращує показники і дозволяє скоротити витрати на персонал;
- e. Скорочення кількості робочих днів - зменшення відпрацьованих співробітників годин на тиждень / місяць дозволить скоротити заробітну плату на 3-10%, дні можуть бути зафіксовані організацією або визначатися за бажанням співробітника;
- f. «Хірургічні» скорочення - організація цілеспрямовано звільняє частину персоналу, зазвичай це працівники з найменшим стажем;
- g. Тимчасове звільнення / тривалі неоплачувані відпустки (в деяких галузях) - фактичне звільнення співробітників, але з наміром знову найняти їх, коли ситуація стабілізується (зазвичай роботодавець прагне зберегти контакти з потрапили під скорочення працівниками);
- h. Сезонні звільнення - відпустки в період традиційно низького завантаження;

- i. Звільнення за власним бажанням / достроковий вихід на пенсію – стимулювання звільнень працівників методом виплати їм компенсацій.

Заключний етап в управлінні витратами на персонал означає чіткий облік і бюджетування. За підсумками якого складається і приймається бюджет, призначений для оптимального розподілу ресурсів (грошових доходів і витрат) організації на певний період. Таким чином, бюджетування є дієвим методом управління фінансовими витратами в короткостроковому аспекті. На етапі структурування витрат аналізується питома вага витрат на персонал в загальних витратах виробництва, оцінюється ефективність їх використання. Структурування дозволяє судити про раціональність організації заробітної плати, про ступінь соціальної захищеності персоналу, структурі доходів працюючих[30].

Безумовно, оптимізація витрат приносить вигоди. Запобігають необґрунтовані витрати, пов'язані з втратою грошей, часу і ринкових позицій. Адже управляти витратами - таке ж мистецтво, як і керувати людьми.

Таким чином, виходячи з стратегій та цілей підприємства можна визначити відповідний метод з великої кількості існуючих, яким можливо оптимізувати роботу персоналу підприємства.

1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності витрат на персонал

Вітчизняні підприємства наразі функціонують в кризових умовах. Недосконала законодавча база, підвищення цін на енергетичні та матеріальні ресурси, нестабільна політична ситуація впливає на економічні процеси, істотне підвищення собівартості продукції – всі ці фактори призводять до того, що підприємства стають збитковими. Тому необхідно формувати та вдосконалювати систему управління витратами. Однією з великих розділів витрат на будь-якому підприємстві є витрати на персонал підприємства.

Навіть при найжорстокішому регламентуванні розміру витрат в економічних підрозділах не завжди вдається уникнути нераціонального витрачання ресурсів. Для цього необхідна максимальна декомпозиція витрат, а також вдосконалення нормативів і коригування застарілих технічних норм. Розробка більш досконалих моделей технологічних операцій, а також засобів автоматизації контролю, дає можливість більш оперативно оптимізувати параметри виробництва в автоматичному режимі, більш точно визначати стан технологічного обладнання, необхідність в ремонті і тим самим знижувати витрати. Автоматизація планування витрат, а також облік витрат з повноцінною деталізацією дозволить виявити складові витрат у важких для традиційного нормування сферах діяльності: в ремонтних, транспортних і забезпечують службах. Автоматизація планування витрат дозволяє виявити раніше сумнівні закономірності, і отримати звітні дані в реальному часі, щоб прийняти рішення на майбутній плановий період.

Основною стратегічною метою оцінки ефективності управління персоналом є визначення та усунення факторів, які знижують віддачу від використання людських ресурсів організації[31]. Вимірювання та оцінка ефективності функціонування і розвитку системи управління людськими ресурсами дозволяє:

- своєчасно діагностувати проблеми, що виникають в ході реалізації системи управління персоналом, і активно впливати на поточний стан системи з ціллю їх усунення;
- приймати оперативні рішення про ті чи інші зміни системи і прогнозувати їх вплив на ключові параметри управління персоналом;
- здійснювати планування подальшого вдосконалення роботи кадрової служби та інших підрозділів.
- Практикуючі фахівці в області управління людськими ресурсами виділяють ряд факторів, що ускладнюють оцінку ефективності управління персоналом [32, с. 30-31]:

- робота служби кадрового менеджменту має не тільки кількісні, а й якісні цілі;
- на кінцеві результати роботи служб впливає безліч факторів (наприклад, плинність кадрів може залежати і від умов робочого місця, і від характеру керуючого лінійного підрозділу);
- кінцеві результати діяльності віддалені за часом (наприклад, заходи щодо поліпшення корпоративної культури, навчання резерву не дають негайної віддачі).

Економічний ефект будь-якого проекту, в тому числі проекту скорочення витрат, полягає в додатково одержуваного прибутку. Додатково отримується прибуток, в свою чергу, визначається тим, наскільки зміниться виручка, виробничі витрати, податкові платежі компанії в зв'язку з реалізацією даної інвестиційної ідеї. Таким чином, ключовий підхід до розрахунку ефекту будь-якого проекту (в тому числі скорочення витрат) полягає у визначенні того, на скільки більше компанія буде отримувати і на скільки більше платитиме в зв'язку зі здійсненням проекту.

При прийнятті рішення про реалізацію того чи іншого проекту (програми, ідеї, альтернативи) враховується сукупність чинників - економічних і організаційних. Економічний фактор прийняття рішення полягає перш за все в обсягах додатково одержуваного прибутку і показників «повернення» інвестиційних витрат. Серед організаційних чинників можна відзначити наявність ефективної управлінської команди, команди, здатної ефективно організувати роботу підприємства, підрозділу [33].

Ухвалення управлінського рішення неможливо без володіння достовірною інформацією. Достовірність подається економічної інформації багато в чому визначається розумінням суті економічних процесів, знанням конкретних методик і підходів.

Оптимізація управління витратами - найважливіший елемент системи управління витратами. Невід'ємний елемент оптимізації - розробка заходів,

які допомагають оцінити ефективність використання всіх ресурсів підприємства, виявити резерви зниження витрат на виробництві, зібрати інформацію для підготовки планів і прийняття раціональних управлінських рішень в області оптимізації витрат. Без участі управлінців і співробітників цей процес не буде результативним[34].

На даний момент існує досить систем, які допомагають контролювати витрати, але жодна з них не є загальноприйнятою. Система зниження витрат повинна забезпечувати контролювання, регулювання, вдосконалення та оптимізацію витрат. На її основі необхідно найбільш обґрунтовано прийняти рішення, щодо ефективного функціонування системи. Основним завданням є визначення її характерних особливостей, які призведуть до максимального використання переваг та усунення недоліків. Тому необхідно приділити увагу аналізу всіх систем, які можуть оцінити ефективність витрат на підприємстві.

Оптимальну систему управління витратами можна оцінити за такими критеріями як : гнучкість, рівень контролю, оперативність, витратність, точність визначення витрат, надійність функціонування[35]. Так як більшість систем формувалось за кордоном, то є необхідність їх вивчати та аналізувати. Галузь застосування, витрати на впровадження та оперативність дії кожної системи є тими факторами, які необхідно знати для коректного впровадження на окреме підприємство.

До таких систем належать наступні: Target costing, Kaizen costing, Benchmarking, Cost killing, Total quality menegment, Lean Six Sigma, LCC (Life Cycle Cost), Balance scorecard, Аутсорсинг, АВС-аналіз, Функціонально-вартісний аналіз та інші[36].

Розглянувши основні методи управління витратами (див. табл.. 1), можна зробити висновок, що в кожному з них управління витратами персоналом організовано по-різному. Кожен метод має свої певні переваги та недоліки, тому цілком доцільно використовувати змішані методи, що поєднують в собі кілька методів управління витратами.

Таке застосування змішаних методів дозволить підприємству підвищити ефективність управління витратами і досягти більш високих економічних результатів.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика сучасних систем зниження витрат (розроблено автором на основі [35],[36])

Назва системи	Сутність	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Target costing Kaizen costing	Якщо Target costing направлений на зниження затрат на виробництві за рахунок проектування та удосконалення продукції ,то система Kaizen costing націлена саме на роботу з персоналом різних рівней, від інженерів до менеджерів. Їх сутність має однакою ціль – досягнення цільової собівартості.	Забезпечує постійне зменшення витрат й утримання їх на заданому рівні.	Необхідність мотивації працівників і корпоративної культури, що підтримує залучення персоналу в діяльність організації. Вузькість сфери застосування: акцент тільки на ринковому складнику управління затратами
Benchmarking	Дозволяє отримати комплексну оцінку управління витратами на персонал на підприємстві в порівнянні з еталонним підприємством, що веде до швидкого впровадження нових методів управління з найменшими витратами на основі досвіду цих підприємств.	Аналіз своїх сильних та слабких сторін Визначення стратегічних орієнтирів за допомогою досвіду еталонних підприємств Аналіз можливих ризиків на основі досвіду еталонних підприємств	Для проведення бенчмаркінгу необхідні значні матеріальні та людські ресурси. Існує велика складність в пошуку інформації про конкурента-ідеалі, і далеко не факт, що секрети успіху однієї компанії будуть корисні для іншої
Cost killing	Спрямований на максимальне зменшення витрат у найкоротший термін без збитку для діяльності підприємства та перспектив його розвитку. В результаті його проведення можливе зменшення витрат на оплату праці та скорочення штату працівників	Дає змогу швидко зменшити витрати підприємства, що виникають у внутрішньому та зовнішньому середовищі.	Передбачає скорочення витрат на заробітну плату та чисельності персоналу. Використовується тільки час від часу, і підходить до окремих видів витрат або тільки для певних підрозділів підприємства.

Продовження таблиці 1.1

Назва системи	Сутність	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Total quality management	Система управління, заснована на виробництві якісних з точки зору замовника продукції та послуг. Спрямована на постійне вдосконалення якості продукції, якості організації процесів та рівень кваліфікації персоналу.	Сприяє підвищенню організаційно-технічного рівня виробництва. Підвищує продуктивності праці працівників та ефективність їх стимулювання. Покращує якість управлінських рішень	Збільшуються витрати часу на управління, налагодження комунікацій всередині організації, побудову та підтримку нової корпоративної культури.
Lean Six Sigma	Будь-яка адміністративна, або управлінська система потребує налаштування регулярних бізнес-процесів на зниження всіх типів дефектів і втрат за допомогою послідовного виконання проектів щодо усунення кореневих причин дефектів на основі кількісних досліджень процесів.	Скорочення витрат на персонал Підвищення продуктивності праці Розширення ринків, утримання клієнтів	Підготовку професіоналів, що повинні оперувати даними методами; Концепція не передбачає зміну культури організації та її стилю управління; Ефективна тільки для компаній з сильною директивною культурою.
VCC (Value Chain Costing)	Метод VCC визначає собою управління ланцюжком споживчої вартості. Головною особливістю методу VCC є дотримання двох умов: високого рівня кваліфікації управлінського персоналу та працівників обліково-аналітичних служб на підприємстві, де застосовується цей метод.	Забезпечує стратегічне бачення структури витрат і зіставлення її зі структурою доходів; Забезпечує зниження витрат та підвищення продуктивності.	Загальна стратегія і бачення компанії втрачається, коли його операції розбиті на сегменти; Аналіз ланцюжка збільшення вартості, однак, не робить хорошу роботу пов'язуючи кожен активність в ланцюзі разом. Це можна упустити з виду, як діяльність пов'язана один з одним.
Balance scorecard	Інструмент стратегічного управління результативністю, частково стандартизована форма звітності, що дозволяє менеджерам відстежувати виконання завдань співробітниками, а також наслідки виконання або невиконання.	Проста структура для моніторингу діяльності. Передбачає взаємозв'язок оперативного та стратегічного менеджменту. Вдало інтегрується з системою контролінгу.	Фокусування на управлінні, що базується на показниках, й ігнорування інших факторів Значні витрати часу на формування системи показників.

Продовження таблиці 1.1

Назва системи	Сутність	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Аутсорсинг	Передбачає передачу частини функцій з обслуговування діяльності підприємства стороннім підрядникам чи постачальникам за умови гарантування ними відповідного рівня якості та ефективності їх виконання на основі трансформації чи оновлення бізнес-процесів і технологій.	Спрощення процесу виробничого господарської діяльності. Зменшення кількості функцій, які потребують одночасного виконання. Зосередженню уваги на основних видах діяльності підприємства.	Недовикористання потужностей частини основних фондів підприємства. Втрата частиною персоналу своїх професійних навичок і знань. Ризик отримання від аутсорсера продуктів неналежної якості, підвищення ціни на аутсорсингові послуги.
АВС-аналіз	За системою діяльність підприємства розглядається як процеси або робочі операції. Сума витрат підприємства впродовж періоду або витрат на певний вид продукції визначається на основі витрат необхідних для здійснення відповідних процесів і операцій.	Забезпечується оцінка ефективності витрат. Підвищення обґрунтованості віднесення накладних витрат на конкретний продукт. Забезпечення взаємозв'язку отримуваної інформації з формуванням витрат.	Потребує істотних змін у системі бухгалтерського обліку. Удосконалення систем інформаційної підтримки, що зумовлює зростання витрат на управління.
Функціонально-вартісний аналіз	Один із методів евристичного аналізу, мета якого полягає у виборі оптимального варіанта, що забезпечує повноцінне виконання досліджуваним об'єктом (виробом, технологічним процесом, формою організації чи управління виробництвом тощо) своїх основних функцій при мінімальних затратах.	Чітке вивчення вартості функцій персоналу; Ясність функцій, чіткий опис важливості та якості виконання; Пропорційно розподіляти витрати, об'єктивно визначаючи частку кожного виду роботи в загальному обсязі прибутку підприємства; Ефективно розподілення ресурсів серед співробітників.	Складність переходу від традиційної системи, великі витрати на програмне забезпечення. Тривалий та витратний процес збору вихідної інформації для проведення аналізу

З таблиці 1.1 видно, що не кожен метод є універсальним та відповідає різним цілям підприємств. Тому потрібно обирати метод аналізу відповідно цілям, які постають на підприємстві на даний етап часу.

Однак без чіткого розуміння процесу відбору й узгодження таких методів наведена вище система буде функціонувати неефективно. Спираючись на розробки І.В. Пустовий [37], Ю.С. Погорелова [38] і І.Д. Якушика [39], можемо представити в таблиці 2 модель відбору методів управління затратами на підприємстві.

Таблиця 1.2 - Модель відбору методів управління затратами на підприємстві (розроблено автором на основ [37; 38; 39])

Групи критеріїв відбору методів управління затратами	Критерії відбору методів управління затратами	Методи управління затратами на підприємстві
Стратегічна мета підприємства	Вихід на нові ринки	Таргет-костинг, кайзен – костинг, бенчмаркінг, TQM, VCC
	Закріплення на існуючих ринках	Бенчмаркінг, кайзен-костинг, balance scored, ФВА, Аутсорсинг
	Зростання прибутку в короткостроковому періоді	Метод ABC, кост-кілінг, ФВА, ABC-аналіз
	Зростання прибутку в довгостроковому періоді	Таргет-костинг, кайзен-костинг, ФВА, ABC-аналіз
	Підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок низьких затрат і відповідної їм низької ціни	Таргет-костинг, бенчмаркінг, VCC, ФВА, ABC-аналіз
Мета управління затратами	Скорочення затрат	Кост-кілінг, метод ABC, ФВА
	Забезпечення цільового рівня затрат	Бенчмаркінг затрат, таргет-костинг
	Забезпечення перевищення доходу над затратами в довгостроковому періоді	Таргет-костинг, метод ABC, ФВА
	Ефективне використання наявних ресурсів	Аутсорсинг, balance scoresad, ABC-аналіз, ФВА
Місце управління затратами в загальній системі управління підприємством	Управління затратами є пріоритетним в управлінні підприємством	Таргет-костинг, кайзер костинг, кост-кілінг, ФВА
	Управління затратами розглядається поряд з іншими об'єктами управління	Кост-кілінг, кайзен-костинг, метод ABC, бенчмаркінг, ФВА
	Управління затратами розглядається поряд з іншими об'єктами управління	метод ABC, бенчмаркінг, кост-кілінг, ФВА

З таблиці 1.2 видно, що не кожен метод є універсальним та відповідає

різним цілям підприємств. Тому потрібно обирати метод аналізу відповідно цілям, які постають на підприємстві на даний етап часу.

Ефективне управління витратами неможливо без якісного планування витрат. В результаті дозволу безлічі проблем і суттєвих недоліків планування витрат на підприємстві, в свою чергу дозволить економіці досягти стабілізації розвитку.

Щодо узгодження методів управління затратами на підприємстві, використовуючи напрацювання І.В. Пустового [37], можемо виокремити низку критеріїв такого узгодження:

1. Розмір підприємства (мікро-, мале, середнє, велике).
2. Форма власності (державна, приватна).
3. Організаційна структура управління (лінійна, функціональна, лінійно-функціональна тощо).
4. Рівень корпоративної культури (високий, середній, низький).
5. Рівень освіти співробітників (середня освіта, незакінчена вища, вища, науковий ступінь).
6. Модель управління (демократична, ліберальна, авторитарна).

Саме з огляду на наведені вище критерії будується процес узгодження методів управління затратами на сучасному підприємстві.

Детальніше дослідивши кожен із вищезгаданих систем, можна зробити висновки: кожна система має ряд переваг та недоліків; усі системи різняться між собою витратами на впровадження, оперативністю, надійністю, фокусуванням уваги на певному виді витрат і т. д.[40].

Найбільш оптимальними для аналізу системи управління витратами на персонал виявилися системи Lean Six Sigma, ABC-аналіз, Cost killing, Функціонально-вартісний аналіз. При цьому найнижчий інтегральний показник у системи Target costing, Kaizen costing, VCC. Це зумовлено, насамперед, значними витратами на їх впровадження, так як в цьому випадку є необхідність аналізувати не тільки систему витратами персоналу, а і аналіз витрат на виробництво (побудову системи мотивації працівників і

корпоративної культури, а у випадку Kaizen costing – наявність автономних верстатів та виробничих ліній, що самостійно вимикаються у разі несправностей). Також при виборі методики зниження витрат вітчизняним підприємствам, необхідно враховувати об'єкт, стосовно якого прагнуть запровадити систему. Адже існує ряд систем, що можуть впроваджуватись лише на певному етапі виробництва в цілому (напр., Target costing, Kaizen costing, VCC) і ті, які адаптуються до будь-яких умов, включаючи аналіз системи витрат на персонал (Benchmarking, Balance scorecard, АВС-аналіз, Lean Six Sigma, Функціонально-вартісний аналіз). При цьому показники надійності та можливості контролю витрат практично однакові в усіх системах, що підтверджує їх застосування на світових компаніях.

З усього викладеного раніше випливає, що система управління витратами представляє собою сукупність управлінських дій по реалізації завдань планування, організації управління, обліку, контролю і оперативних координації і регулювання. Важливу роль відіграє і мотивація персоналу з метою досягнення їх оптимальної величини в рамках зростання показників економічної ефективності діяльності організації, її фінансової стійкості. Яка випереджає процедурою прийняття управлінських рішень є економічний аналіз, який базується на даних управлінського і фінансового обліку. При реалізації завдання формування або реорганізації існуючої системи управління витратами переважно використовувати функціонально-вартісний підхід.

Таким чином, метод функціонально-вартісного аналізу має достатньо переваг, але і певні недоліки. Даний метод є найбільш доцільним в сфері зниження витрат на персонал, оскільки він передбачає застосування комплексного підходу до вирішення проблеми, всебічний збір та аналіз інформації, пошук альтернатив.

Отже, метод ФВА успішно вирішує питання виділення функцій як окремих складових системи управління і посадових осіб, підвищення якості процесів розробки і прийняття управлінських рішень, удосконалення

кадрового, інформаційного і технічного забезпечення системи управління. Це, у свою чергу, сприяє зниженню витрат на виробництво експортної продукції та підвищує її конкурентоспроможність на зовнішньому ринку.

1.3 Методика функціонально-вартісного аналізу витрат на персонал

В умовах сучасного господарювання вітчизняні підприємства функціонують при посиленій конкуренції та зростаючих можливостях виникнення ризиків, такі тенденції ведуть до того, що інформація є важливим ресурсом, яка дозволяє мінімізувати ризики в умовах невизначеності. Функціонально-вартісний аналіз є одним з універсальних стратегічних інструментів, який має високу ефективність інформаційно-аналітичного та інформаційно-утворюючого характеру[42].

Теоретичне підґрунтя формування ФВА було закладено в 30–40 роках 20-го століття. А з 1946 року ФВА відокремився в окремий напрямок [43].

Цей період характеризується з однієї сторони обмеженістю ресурсів (як фінансових, так і матеріальних) після виснажливої Другої світової війни та акцентом на якість та довготривалість в експлуатації продукту. Основними передумовами виникнення функціонально-вартісного підходу було[44]:

- забезпечення користувачів інформацією щодо прийняття рішень по підвищенню якості продукції.
- необхідність максимального зниження витрати.
- в умовах зростаючої конкуренції – забезпечення високої якості продукту

Термін «функціонально-вартісний аналіз» наразі дуже часто застосовується в різних сферах діяльності підприємств. Загалом проведення аналізу не змінило своїх загальних рис від класичного підходу та в умовах розвитку визначення терміну трактувалось різними вченими по-різному[45].

Соболев[47] визначає функціонально-вартісний аналіз як «метод проведення системної техніко економічної роботи над об'єктом, спрямованої на максимально раціональне забезпечення функцій та на зменшення економічних витрат».

До його погляду приєднуються Я. Ш. Сосновський. П. Г. Ткаченко[48], Тимофеев[49], Н. Н. Скворцов, Л.І. Смелъченко[50].

Згідно з визначенням Товариства американських спеціалістів по ФВА (Society of American Value Engineering), ФВА – «це системне застосування певної техніки, яка встановлює вартість функції в грошовому відношенні та забезпечує необхідну надійність функції на підставі мінімальних повних витрат»[51].

У Ковальова[52] ФВА – «це метод системного дослідження функцій, структур та техніко-економічних показників виробу ..., спрямований на оптимізацію співвідношення між споживчими властивостями виробу та витратами на їх утворення, виробництво та експлуатацію».

У О. Р. Бриля функціонально-вартісний аналіз – це «метод комплексного техніко-економічного дослідження функцій об'єкту, спрямований на оптимізацію співвідношення між якістю виконання завданих функцій та витратами на їх здійснення» [53, с. 301-302].

Функціонально-вартісний аналіз – це метод системного дослідження об'єкта, на основі аналізу витрат на окремі функції трудового або виробничого процесу, дозволяє підвищити ефективність використання матеріальних та трудових ресурсів[54].

Перевага методу в тому, що він може застосовуватись як відносно машин, так і відносно робочого колективу, адже там присутній людський фактор та їх робота не завжди є оптимальна.

Базовим принципом методу ФВА є виявлення та усунення додаткових якостей товарів і послуг, які суттєво не несуть реальної цінності, але збільшують їх ціну[55].

Що стосується роботи з людськими ресурсам, то методика цього

аналізу дозволяє проаналізувати закріплені функції за окремим підрозділом чи робітником та удосконалити їх. Такими функціями в сфері управління на підприємстві можуть бути планування, прогнозування, облік, контроль, моніторинг, координація. Організаційна структура апарату управління являє собою склад, взаємозв'язки та супідрядність виконуючих ці функції.

Функціонально-вартісний аналіз ґрунтується на таких умовах[56] :

- функціональний підхід, який являє собою дослідження функцій управління , які відповідають за розробку, обґрунтування, прийняття та реалізацію управлінських рішень для досягнення цілей підприємства з мінімальним рівнем необхідних витрат
- системний підхід, включає в себе вивчення об'єкта аналізу як системи, яка має внутрішні та зовнішні зв'язки та елементи, які взаємодіють між собою, задля виконання управлінських функцій (технологія управління, кадри управління, інформація, організаційна структура і тд)
- вартісний підхід, мається на меті оцінка результатів управлінської діяльності, аналіз витрат, які необхідні для вдосконалення та утримання управлінського апарату
- рівень витрат на виконану функцію є відповідним рівню її якості
- колективна творчість у пошуку вирішення питань, пов'язаних з функціонуванням апарату управління

Основним завданням даного методу є виявлення таких способів використання трудового потенціалу, які несуть за собою підвищення продуктивності, конкурентоспроможності та ефективності підприємства та зниження супроводжуваних витрат[57].

Дії функціонально-вартісного аналізу спрямовані на[58]:

- загальний аналіз собівартості процесів виробничо-господарської діяльності суб'єкта господарювання (оцінка процесу виробництва продукції і надання послуг, системи маркетингу, якості та ін.);

- проведення аналізу функцій, виконуваних структурними підрозділами господарюючого суб'єкта з метою встановлення і обґрунтування доцільності їх застосування для забезпечення високої якості продукції, що випускається і надання послуг;
- визначення і аналіз основних, допоміжних і «непотрібних» витрат;
- аналіз альтернативних варіантів зниження витрат виробництва і управління.

Характерними рисами організації ФВА є те, що[59]:

- об'єктом дослідження може виступати будь-яка система (з будь-якою кількістю елементів і зв'язків), її підсистеми або елементи, за якими можна кількісно виразити корисний ефект їх функціонування за призначенням;
- основним критерієм ФСА виступає максимізація корисного ефекту об'єкта на одиницю сукупних витрат всіх ресурсів за його життєвий цикл;
- паралельно аналізують оптимальність елементів корисного ефекту і сукупних витрат по продукту;
- при організації ФВА, в першу чергу, визначаються доцільність функціональних обов'язків, які виконує об'єкт, що проектується в конкретних умовах, його доцільність.

З вищесказаного випливає, що об'єктами ФВА виступають, по-перше, витрати, а по-друге - якість; або в більш концентрованому вигляді зайві (функціонально-зайві) витрати і функціонально-зайві (або функціонально недостатні) якості.

Функціональний підхід передбачає не тільки вивчення конкретних потреб працівників підприємства, але і глибокий аналіз якісної та кількісної сторін цих потреб, а також адаптацію і оптимізацію під них виробництва. Що їх об'єктом дослідження функції поділяються на основні, допоміжні і «непотрібні». Основні функції зумовлені призначенням об'єкта, допоміжні -

сприяють реалізації основних функцій і доповнюють їх, а «непотрібні» функції не беруть участь у виконанні основного завдання, а навпаки, негативно позначаються на економічних показниках або технічних параметрах об'єкта дослідження[60].

Для впровадження і ефективного використання функціонально-вартісного аналізу господарюючому суб'єкту необхідно створити умови, відображені в наступних організаційних принципах (див. рис. 1.2).

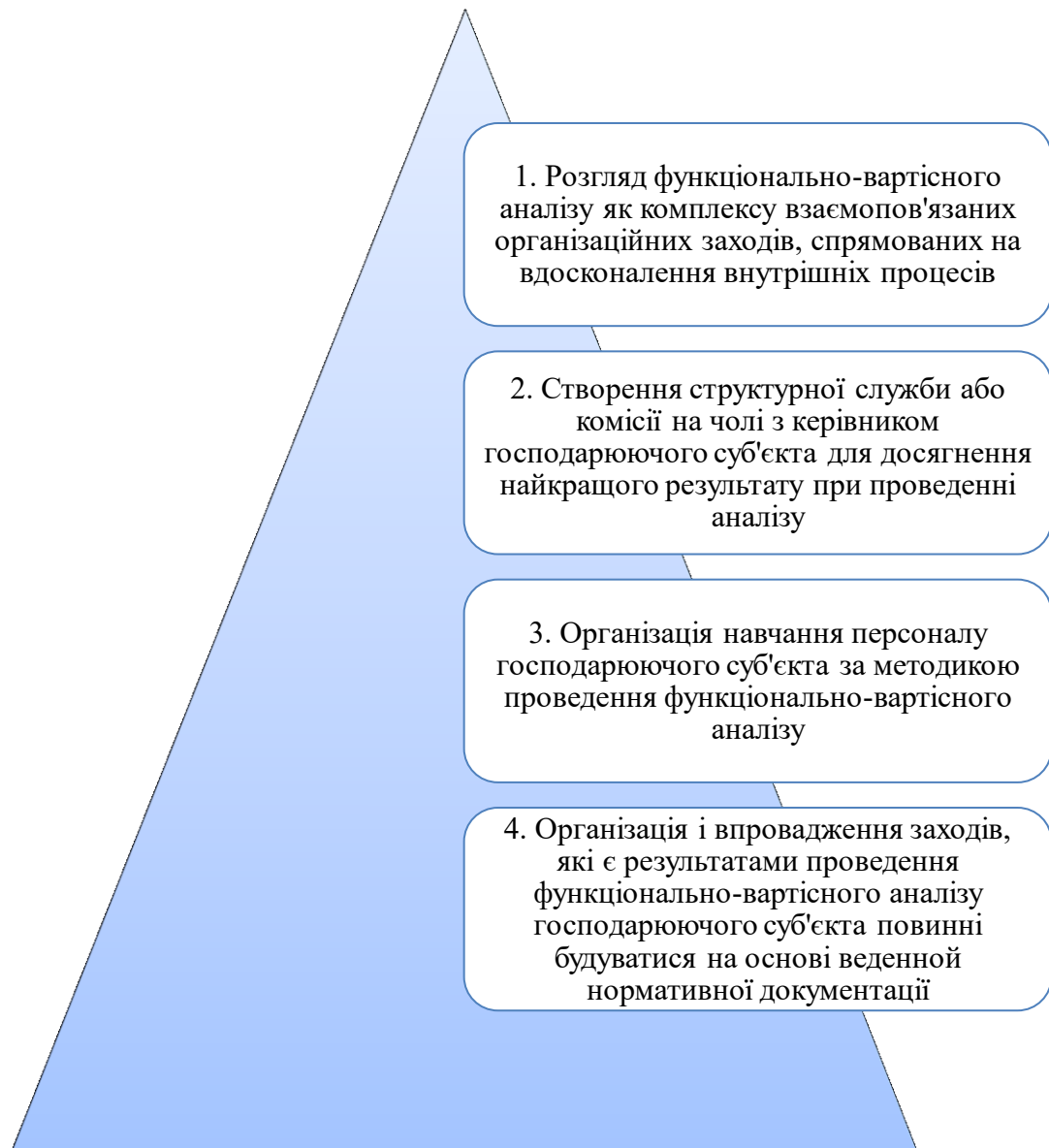


Рисунок 1.2 - Організаційні принципи створення умов для впровадження ФВА (розроблено автором на основі [61])

Якщо дотримуватись послідовності етапів, то успішне вирішення проблем управління методом ФВА відбувається за рахунок того, що функції, які виконують окремі складові системи управління і посадових осіб, конкретизують та уточнюють, внаслідок підвищується якість прийняття управлінських рішень, удосконалюється кадрове, інформаційне та технічне забезпечення системи управління, що також сприяє зниженню витрат та підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

Функціонально-вартісний аналіз починається з підготовчого етапу, завдання якого полягає у виборі методу для виконання певних досліджень[63]. В свою чергу підготовчий етап можна розділити на частини:

- збір групи дослідників (для найбільш широкого вивчення особливостей об'єкта);
- визначення об'єкта дослідження (для конкретизації дослідження, визначення потреб клієнтів і завдань аналізу);
- конкретизація мети аналізу (для чого буде проведено функціонально-вартісний аналіз);
- побудова плану аналізу (для визначення послідовності дій).

Завданням другого інформаційного етапу вважається збір та узагальнення інформацію про досліджуваному об'єкті[64].

Інформаційний етап також проводиться послідовно:

- підготовка і збір інформації про досліджуваний об'єкт;
- становлення моделі об'єкта аналізу;
- вивчення технології, умов виготовлення, умов застосування;
- визначення витрат і їх структури на всіх стадіях життєвого циклу.

Інформаційний етап є ключовим в функціонально-вартісному аналізі, оскільки від кількості і якості інформації залежить підсумок всього аналізу

Інформація для аналізу надходить від двох джерел: первинних і вторинних. До первинних джерел відноситься опитування споживачів, запити до відповідних підрозділів підприємства, первинна документація. До

вторинних джерел можна віднести нормативні акти, стандарти продукції, інструкції, аналіз потенційних постачальників[64].

Перехід до третього етапу можна здійснювати тільки після збору усієї інформації, що цікавить про об'єкт аналізу.

Аналітичний етап ставить перед собою завдання аналізувати функції і витрати на їх здійснення об'єкта функціонально-вартісного аналізу і його елементів[65]. Стадії виконання аналітичного етапу можна уявити в такій послідовності:

- визначення функцій об'єкта аналізу і елементів;
- систематизація функцій;
- створення функціональної моделі, визначення значущості функцій;
- побудова витрат на функції;
- створення функціонально-вартісної діаграми;
- визначення завдань вдосконалення об'єкта.

В результаті побудова функціонально-вартісної діаграми, відбувається поєднання діаграми значимості функції і структури витрат на їх здійснення. Таким чином, визначається область найбільшої концентрації витрат. Після цього визначаються завдання з модернізації об'єкта з метою скорочення витрат на його здійснення.

Наступним важливим етапом є творчий етап, завдання якого полягає в пошуку рішень щодо усунення функцій, які не приносять користь, з'єднання корисних і здешевлення вартості функції, виконуваної об'єктом, тобто творчий пошук рішень поставлених завдань, в якому бере участь вся дослідницька група[65]. Стадії творчого етапу складаються з:

- висунення пропозицій щодо вдосконалення об'єкта;
- порівняння пропозицій і вибір найбільш перспективних із них;
- класифікація пропозицій по функціям;
- формування варіантів виконання функцій.

Завершеним творчий етап вважається, якщо виявлені і сформовані найбільш перспективні варіанти вирішення завдання. Переходячи до

наступного етапу необхідно об'єднати концепції та ідеї висунуті на попередньому етапі і вибрати найбільш ефективний варіант вирішення завдання, спрямованих на створення конкурентної переваги для подальшого доопрацювання та подання в якості рекомендацій функціонально-вартісного аналізу[66]. На дослідному етапі виконуються кроки:

- складання нарису проекту;
- аналіз обраних рішень;
- відбір найбільш підходящого рішення;
- створення макетів для проведення випробувань;
- проведення випробувань;
- підтвердження правильності обраного рішення;
- оргтехнікою-економічне обґрунтування рішення.

Метою завершального етапу функціонально-вартісного аналізу є гарантія реалізації схвалених рекомендацій щодо вдосконалення об'єкта[67].

Етап впровадження ділиться на стадії проведення:

- включення висунутих пропозицій до планів;
- затвердження планів;
- контроль за виконанням планів;
- аналіз ефективності реалізації планів;
- спонукання працівників на впровадження методів функціонально-вартісного аналізу.

Завершеним етап впровадження вважається, якщо обраний експериментально метод відображає перші техніко-економічні результати.

Функціонально-вартісний аналіз вважається завершеним якщо після проведення контролю першого випуску негативних факторів не виявлено[68].

Так само інформацію функціонально-вартісного аналізу можливо застосовувати як для оперативного (рекомендації щодо збільшення прибутку і підвищення ефективності діяльності підприємства і т.д.), так і для

стратегічного управління (зміна структурних підрозділів, асортименту продукції, вихід на нові ринки і т.д.).

Розвиток функціонально-вартісного аналізу знайшло широке застосування в управлінському обліку[69]. В першу чергу через системність методу, який дає змогу визначити структуру досліджуваної об'єкта, розподіл його на складові частини, надати їм подвійну оцінку: з боку споживчої вартості якості цілого, і з боку вартості витрат на виробництво). Через системність підходу функціонально-вартісного аналізу можна виділити в досліджуваному об'єкті причинно-наслідкові зв'язку між якістю продукції і витратами на її виробництво. В результаті з'являються причини для усунення механічних методів планування від встановлених нормативів на базі сформованої величини трудомісткості собівартості і витрати матеріалів[70].

В ході впровадження результатів функціонально-вартісного аналізу вирішуються такі основні задачі[71] :

- підвищення продуктивності та ефективності праці
- зниження витрат на виконання непотрібних функцій, які додають вартості
- підвищення конкурентоспроможності
- вдосконалення якості продукції, в тому числі і вдосконаленням роботи персоналу або окремої його частини
- розробка нових або вдосконалення наявних систем управління на підприємстві
- зниження ризиків, пов'язаних несвоєчасним виконанням роботи

У світовій практиці інтерес до ФВА був зумовлений його практичною цінністю. Виділення витрат за видами діяльності на основі функціонального аналізу і вартісного інжинірингу (value engineering) мало широке застосування на практиці, зокрема, висока ефективність даного підходу доведена американськими фахівцями фірми "Дженерал Електрик"[72]; у Німеччині у 1960-1980 роках його застосували фірми "Опель" і "БМВ"; у Японії даний метод впроваджений з середини 1970 років і ним охоплено 80-

90 відсотків нових розроблених виробів. За розрахунками американських спеціалістів, кожний долар, вкладений у ФВА, приносить 10 доларів чистого прибутку [73, с. 112].

Отже, функціонально-вартісний аналіз є одним із найпопулярніших сучасних методів зниження витрат на підприємстві. Він базується на тому, що в кожному об'єкті, системі, який підлягає аналізу, існують як відповідні до існуючого розвитку, так і зайві витрати. Зайві витрати і є об'єктом аналізу, вивчення та усунення. В сфері управління персоналом ці витрати пов'язані з зайвими, непотрібними функціями, які виконує робітник, або відділ. Даний метод є достатньо простий відносно графічних та розрахункових методів, які дозволяють дати кількісну оцінку зв'язків, які відстежуються.

А також його особливістю є відстеження зв'язку між витратами на функцію та якістю її виконання, яка направлена на розробку заходів щодо покращення функціонування всієї організації, підвищенню результативності та ефективності.

Висновки до розділу 1

Однією з великих статей витрат на будь-якому підприємстві є витрати на персонал. Витрати на персонал – це сукупність всіх витрат, що пов'язані з залученням, винагородою, адаптацією, мотивацією, вирішенням соціальних проблем, організацію роботи, а також звільненням персоналу. Облік витрат на персонал ведеться систематично. Але дуже мало підприємств залучають спеціалістів, які аналізують та оптимізують ці витрати, адже це потребує коштів, часу та особливої уваги.

На даний період часу створено дуже багато методик, які аналізують стан витрат на підприємствах. Одними з найпопулярніших є Target costing, Kaizen costing, Benchmarking, Cost killing, Total quality menegment, Lean Six Sigma, VCC (Value Chain Costing), Balance scorecard, Аутсорсинг, ABC-

аналіз, Функціонально-вартісний аналіз. Важливим є обрати метод, який буде розглядати проблему на конкретному підприємстві різнобічно та детально.

Такі методи як Target costing, Kaizen costing, VCC (Value Chain Costing), Total quality management включають в себе комплексну оцінку роботи персоналу та процесу виробництва. Вони дають повну оцінку ситуації на підприємстві, вирішує проблему цілісно, але і займає багато часу, коштів та не націлені на вирішені однієї конкретної проблеми, яка пов'язана з роботою персоналу.

Аутсорсинг є методом зниження витрат на персонал, але не методом оцінки витрат на персонал.

Такі методи як Benchmarking, Cost killing, Lean Six Sigma, Balance scorecard, ABC-аналіз, Функціонально-вартісний аналіз спрямовані на вивчення та аналіз проблем витрат на персонал. Benchmarking, Cost killing, Lean Six Sigma, Balance scorecard є складними в використанні, вимагають багато часу, збір великої кількості вихідних даних та значних витрат. ABC-аналіз працює на короткострокову перспективу, в ньому аналізується лише період з допомогою якого можна зробити висновки та рекомендації, але це не гарантує уникнення ризиків, які мають неконтрольований та неочікуваний характер.

Функціонально-вартісний аналіз полягає в аналізі окремої функції з точки зору її значимості, якості її виконання та оплати за її виконання. Перевагою є те, що розглядається набір функцій окремого виконавця детально та структуровано. Також даний аналіз є простим з точки зору розрахунків та графічно показує результати дослідження. Недоліком цієї системи є те, що збір вихідних даних може відбуватись тривалий час.

Отже, функціонально-вартісний аналіз направлений на аналіз роботи персоналу, допомагає визначити цінність та вартість функції, а також оцінюється якість її виконання, розрахований на довгострокову перспективу та не потребує великої кількості витраченого часу.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПРАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»

2.1 Аналіз організаційної структури управління ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Організаційна структура управління підприємством[74]:

- a. Виробнича служба
- b. Технічна служба
- c. Комерційна служба
- d. Служба фінансів і економіки
- e. Служба інформаційних технологій
- f. Служба персоналу
- g. Служба економічної безпеки
- h. Служба охорони
- i. Управління корпоративними правами

Кадрова політика ПрАТ «Дніпроспецсталь» спрямована на досягнення стратегічних цілей і виконання завдань акціонерного товариства. Вона орієнтована на забезпечення оптимального балансу процесів управління чисельністю і якісним складом персоналу підприємства, здатного до успішного виконання програми розвитку суспільства[75].

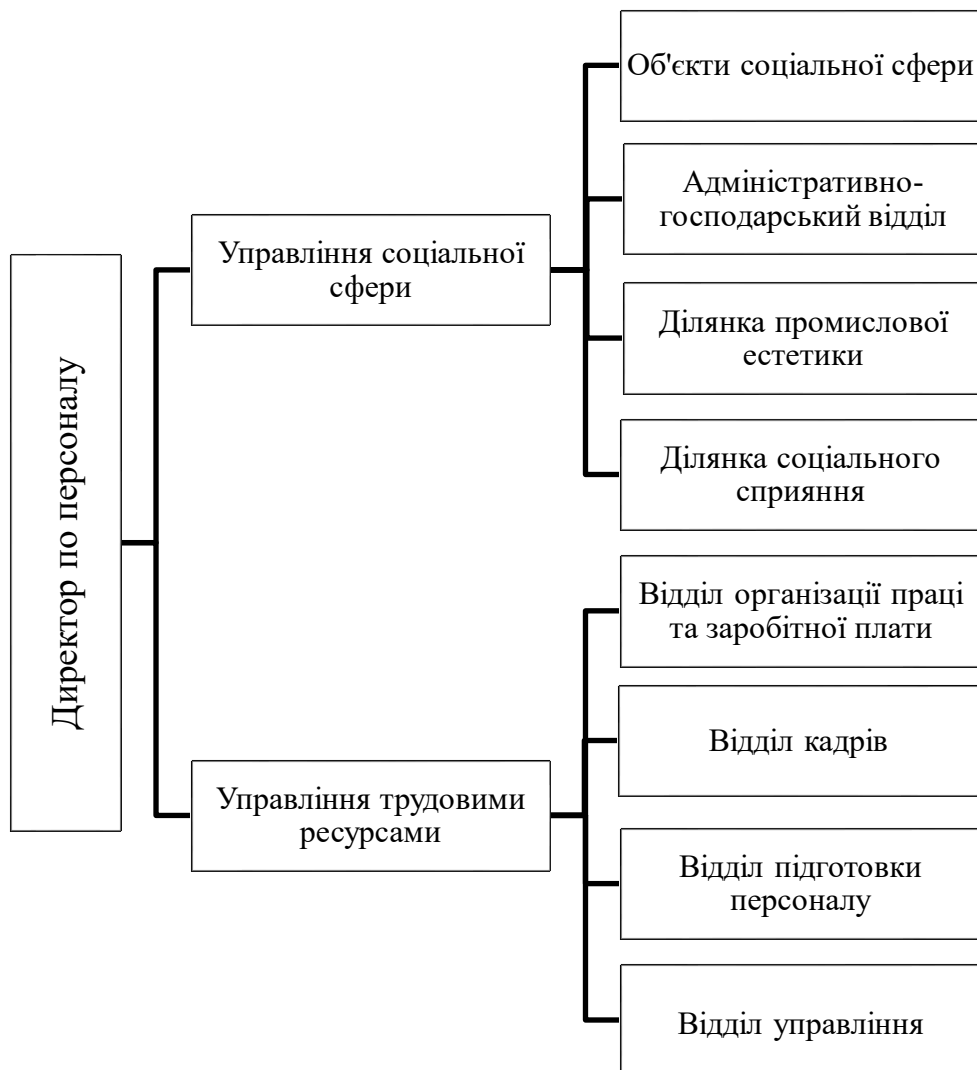
ПрАТ «Дніпроспецсталь» формує кадрову політику на підставі принципів, які гарантують достатню кількість і високу кваліфікацію персоналу, культуру безпеки праці, дотримання етичних норм поведінки на всіх рівнях управління підприємством.

Система управління персоналом спрямована на підвищення ефективності праці кожного працівника, постійне вдосконалення систем мотивації та стимулювання праці, безперервний розвиток компетентності

персоналу через систематичне підвищення кваліфікації, освоєння суміжних професій. На підставі ліцензії МОН України наше підприємство готує на своїй навчальній базі кваліфікованих працівників практично за всіма необхідними для виробництва професіями[75].

ПрАТ «Дніпроспецсталь», піклуючись про якісну професійну підготовку майбутнього покоління, щорічно надає місця для практик понад 200 учням професійно-технічних та студентам вищих навчальних закладів.

Діаграма 2.1 - Організація структури служби по персоналу (розроблено на основі [74;75])



Найціннішим активом ПрАТ «Дніпроспецсталь» безсумнівно, є персонал. Професіоналізм багатотисячного колективу підприємства - фундамент довгої і успішної діяльності заводу протягом більше 80 років

роботи. Пріоритетними зобов'язаннями компанії по відношенню до співробітників є забезпечення їх здоров'я і безпеки. Саме тому найбільш значними інвестиціями, пов'язаними з господарською діяльністю підприємства в 2017-2018 рр. була програма виконання колективного договору і охорони праці. Менеджмент компанії приділяє значну увагу взаємодії з персоналом. Внутрішні комунікації допомагають підтримувати безперервний діалог між керівниками підприємства і співробітниками. Основне інформування колективу про значимі події в житті заводу відбувається на регулярних зустрічах керівництва з 15 співробітниками і профспілкою, а так само за допомогою інформаційних стендів та корпоративного видання - газети «Електрометалург». Газета «Електрометалург» так само є ефективним каналом отримання зворотного зв'язку від співробітників до керівництва. На адресу редакції щотижня приходять листи від співробітників з проханням висвітлити ті чи інші, що хвилюють трудовий колектив, теми. Кореспонденти газети проводять інтерв'ювання керівників і опитування думки персоналу. На сторінках газети регулярно проводиться анонсування «гарячих ліній» з керівниками структурних підрозділів з актуальних тем. Отримана такими методами інформація в обов'язковому порядку публікується в наступних випусках видання.

Професіоналізм багатотисячного колективу підприємства, досвід і досконале знання своєї справи - найголовніший і цінний актив ПрАТ «Дніпроспецсталь». Ми прагнемо створити єдину команду професіоналів, здатну досягти і зберегти лідерство в бізнесі. Ми формуємо кадрову політику на підставі принципів, які гарантують наявність і достатність висококваліфікованих кадрів, культуру безпеки праці, дотримання професійної етики, стратегічних пріоритетів компанії і особистих інтересів кожного нашого співробітника. Сучасні умови роботи в ринкових відносинах визначили пріоритети кадрової політики підприємства - мати в своєму складі фахівців, які б виконували поставлені перед ними завдання відповідно до

світового досвіду в сфері логістики, контролінгу, бізнес-адміністрування, маркетингу, управління персоналом та торгового менеджменту. З огляду на складний технологічний цикл нашого виробництва, ми висуваємо високі вимоги до підбору персоналу. Підготовка і закріплення висококваліфікованих працівників на підприємстві - була і залишається однією з найважливіших задач підприємства. Для підвищення ефективності виробництва, поліпшення якості продукції, виконання вимог нормативних документів у звітному періоді велика увага приділялася навчання та підвищенню кваліфікації працівників підприємства, на ці цілі в 2017 р витрачено 589 тис. Грн., В 2018 р 580,85 тис. Грн . На підприємстві функціонує регіональний HR-клуб. Його мета: обмін практичним досвідом, підвищення компетенції фахівців з управління персоналом, організація проектної діяльності в сфері управління персоналом. За результатами проведених в 2017-2018 р зовнішніх аудитів СМЯ був підтверджений високий рівень організації системи роботи з персоналом на підприємстві.

Кар'єра у бізнесі — це просування людини по службі, процес зміни рівня професійної кваліфікації або майнового статусу, а також позиції та поведінки, пов'язані з досвідом роботи і трудовою діяльністю.

Для кар'єри характерно:

- суб'єктивно усвідомлені власні судження працівника про своє трудове майбутнє, очікувані шляхи самовираження та задоволення працею;
- поступове просування службовими сходами, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю працівника;
- впевнене прямування обраним шляхом, отримання більших повноважень, більш високого статусу, престижу, влади, матеріального забезпечення.

Розрізняють такі види кар'єри:

- професійна;

- посадова (службова);
- внутрішньоорганізаційна;
- майнова.

Професійна кар'єра передбачає процес досягнення високої кваліфікації у рамках певної професії.

Посадову кар'єру можна поділити на потенційну та реальну.

Потенційна кар'єра — це особисто вибудований трудовий та життєвий шлях на основі планів, потреб, здібностей, цілей. Це кар'єра-мрія, бажання. Вона може суттєвим чином впливати на вчинки, поведінку людини, може бути реалізованою повністю, частково або зовсім не здійсненою.

Реальна кар'єра — це те, що людині вдалося реалізувати впродовж певного часу, у певній сфері діяльності, у конкретній організації.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра — це послідовна зміна стадій розвитку працівника у рамках однієї організації (підприємства). Вона охоплює такі три основні напрямки:

- вертикальний — сходження на більш високий ступінь структурної ієрархії;
- горизонтальний — переміщення в іншу функціональну область діяльності або виконання певної службової ролі, яка не має жорсткого оформленого закріплення в організаційній структурі (наприклад, тимчасове виконання ролі керівника його заступником, розширення або ускладнення завдань у межах зайнятої посади у поєднанні з винагородою);
- доцентровий — швидкий рух до центрального керівництва організації, який є досить привабливим для співробітника (наприклад, запрошення працівника на недоступні йому раніше зустрічі, наради як формального, так й неформального характеру, отримання доступу до джерел інформації, окремі важливі доручення керівництва).

Планування і реалізація кар'єри полягає у забезпеченні взаємодії

професійної, посадової та внутрішньоорганізаційної кар'єр. Ця взаємодія передбачає виконання ряду завдань, зокрема:

- досягнення взаємозв'язку цілей підприємства та окремого співробітника;
- забезпечення направленості планування кар'єри на конкретного працівника з урахуванням його потреб і ситуації;
- усунення бар'єрів, які не дають практичних шансів для професійно-посадового зростання;
- підвищення якості процесу планування кар'єри;
- визначення критеріїв службового просування для прийняття управлінських рішень;
- вивчення кар'єрного потенціалу працівників;
- визначення шляхів службового зростання, використання яких може задовольнити кількісну і якісну потребу у персоналі для організації.

Майнова кар'єра — процес зміни майнового статусу людини.

Соціальну політику компанії можна визначити як комплекс програм, розроблених для підвищення мотивації персоналу і спрямованих на забезпечення соціального захисту працівників. Ми прагнемо створювати своїм співробітникам максимально комфортні умови роботи, що сприяють повному розкриттю їх потенціалу, професійного і індивідуальному зростанню. Як для будь-якої великої компанії, для ПрАТ «Дніпроспецсталь» соціальні програми - це значна частина корпоративної стратегії. В даний час підприємство надає своїм співробітникам всі соціальні гарантії, передбачені чинним законодавством України. Поряд з цим впроваджуються додаткові соціальні програми, які роблять умови роботи в компанії більш привабливими, підвищуючи тим самим її рейтинг як роботодавця. Витрати підприємства для виконання соціальних заходів в 2018 р склали понад 54 млн. Грн., В 2019 р близько 62,5 млн. Грн.

Практика показує, що на підприємстві, де добре налагоджена робота з підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, спостерігається значне зростання культурно-технічного рівня працівників, а підготовка та підвищення кваліфікації кадрів позитивно впливає на збільшення продуктивності праці, то ж саме характерно і для ПрАТ «Дніпрспецсталь».

Тому необхідно з кожним днем вдосконалювати роботу з підготовки та кваліфікації кадрів на ПрАТ «Дніпрспецсталь» для цього необхідно:

- Визначити потреби в підготовці і підвищенні кваліфікації кадрів за професіями;
- Розробити в установленому порядку річні плани з підготовки та підвищення кваліфікації кадрів та забезпечити їх виконання;
- Створити базу для професійного навчання робітників на виробництві;
- Розробити заходи з виготовлення та впровадження специфічних засобів навчання;
- Організувати курсове навчання та курси підвищення кваліфікації працівників безпосередньо на підприємстві;
- Провести аналіз результатів та ефективності підготовки кадрів;
- Вивчити розробку пропозицій, які направляються керівництву підприємства щодо подальшого вдосконалення форм і методів навчання кадрів на підприємстві.

Основними напрямками, які сприяють вдосконаленню управління персоналом ПрАТ «Дніпрспецсталь» можна назвати наступні:

- a. Підвищення професіоналізму в управлінні. Потрібно вести роботу щодо підвищення кваліфікації працівників.
- b. Застосування сучасних технологій управління. Сучасні технології надають керівнику додаткові кошти, як з аналізу інформації, так і за процедурами управлінських рішень, порівняльної оцінки альтернативних варіантів рішень, прогнозування та розробку сценаріїв очікування розвитку ситуації.

Обов'язково повинен існувати регулярний контроль результатів діяльності всіх працівників у будь-якій формі прийнятної і керівником і підлеглими, з основною метою – запобігання помилок або їх вправленням на самій ранній стадії виникнення.

2.2 Функціонально-вартісний аналіз персоналу на ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Першим кроком функціонально-вартісного аналізу є підготовчий етап. На підготовчому етапі визначаються конкретні завдання проведення ФВА, складається робочий план проведення ФВА служби персоналу (табл. 1), проводиться комплексне обстеження діяльності та управління організацією, в результаті якого виявляються вузькі місця в функціонуванні системи управління і, зокрема, в роботі служби персоналу[76].

Таблиця 2.1 - Робочий план проведення функціонально-вартісного аналізу

№ п/п	Найменування етапу ФВА	Зміст етапів	Інформація для виконання етапів	Джерело інформації	Виконавці	Терміни виконання
1	Підготовчий	Вибір об'єкта аналізу. Визначення цілей дослідження. Складання переліку інформаційних матеріалів про об'єкт аналізу. Складання та затвердження плану проведення дослідження.	Самообстеження, інтерв'ювання, фотографії робочого дня, анкетування	Відділ кадрів. Відділ аудиту персоналу	Аудитор. Інспектор з кадрів.	5 днів

Продовження таблиці 2.1

2	Інформаційний	Збір і систематизація даних. Формулювання функцій інспектора з кадрів.	Технічна документація. Збираються також відомості про продуктивність роботи, робиться фотографія робочого часу, робляться запити до керівництва по документальних успіхів або покарань робітників.	Відділ кадрів. Бухгалтерія.	Інспектор з кадрів. Бухгалтер.	7 днів
3	Аналітичний	Формулювання, аналіз і класифікація функцій, їх декомпозиція, визначається вартість виконання функцій.	Звіти по бухгалтерії. Посадова інструкція.	Відділ кадрів. Бухгалтерія.	Інспектор з кадрів. Бухгалтер.	35 днів
4	Творчий	Виявляються способи виконання функцій, варіанти функцій; попередньо оцінюються і відбираються найбільш доцільні і реальні з них.	Результати попередніх етапів.	Відділ кадрів. Відділ розвитку персоналу м.	Інспектор з кадрів. Інспектор з розвитку персоналу. Аудитор.	10 днів
5	Дослідницький	Порівняльна організаційно-економічна оцінка варіантів поданих ідей і пропозицій щодо підвищення ефективності виконання функцій	Результати попередніх етапів.	Відділ кадрів. Відділ розвитку персоналу м.	Інспектор з кадрів. Інспектор з розвитку персоналу. Аудитор.	25 днів
6	Рекомендаційний	Розраховуються витрати на розробку і реалізацію продукту, очікувану економічну і соціальну ефективність	Звіт, в якому зібрані дослідження та рекомендації творчого і дослідницького етапів.	Відділ кадрів. Відділ розвитку персоналу м. Відділ аудиту.	Інспектор з кадрів. Інспектор з розвитку персоналу. Аудитор. Директор і менеджери підприємства.	3 дня

Продовження таблиці 2.1

7	Етап впровадження	Проводиться соціально - психологічна, професійна, матеріально - технічна підготовка працівників до впровадження проекту.	Результати функціонально вартісного аналізу.	Відділ кадрів.	Інспектор з розвитку персоналом. Інспектор з кадрів.	2 місяця
---	-------------------	--	--	----------------	---	----------

Завдання функціонально-вартісного аналізу організації праці і трудових процесів служби персоналу[77]:

- удосконалення методів організації праці і трудових процесів;
- удосконалення організаційної структури служби персоналу;
- уточнення функцій служби та її працівників;
- підвищення якості виконання функцій;
- раціоналізація функціональних взаємозв'язків служби з іншими підрозділами центру і зовнішніми організаціями;
- вдосконалення кадрового, інформаційного та технічного забезпечення служби;
- зниження витрат на виконання функцій служби;
- підвищення ефективності діяльності служби персоналу.

По закінченню першого етапу починається інформаційний етап. Збір, вивчення та систематизація даних, що характеризують організацію праці і трудових процесів проводяться на інформаційному етапі[78]. На цьому етапі використовувалися: плани і річні звіти роботи організації, положення про підрозділи апарату управління, посадові інструкції, стандарти організації, штатний розклад (табл. 2) та інші документи.

Відділ кадрів виконує наступні функції:

- Вести облік особового складу підприємства
- Оформлювати кадрові операції (прийом, перевод, оформлення)
- Вести особисті справи співробітників

- Дотримуватися облік, зберігання і заповнення трудових книжок
- Контролювати облік трудового стажу
- Оформлювати довідки про трудову діяльність працівників
- Оформлювати картки пенсійного страхування
- Надавати облік відпусток
- Готувати документи до здачі в архів
- Вивчати причини плинності кадрів
- Організовувати підвищення кваліфікації
- Розробляти систему оцінки
- Вести діловодство кадрів

Структурно відділ кадрів складається з начальника відділу кадрів, інспектора з кадрів, інспектора з розвитку кадрів, аудитора (див.табл. 2).

Відділ займається наймом, підбором, розстановкою кадрів, організацією навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації, плануванням кар'єри і службово-професійного просування, формує кадровий резерв і здійснює соціальне страхування працівників.

Таблиця 2.2 - Штатний розклад відділу кадрів

Назва посади	Кількість штатних одиниць	Посадові оклади	Персональні	Інші	Місячний ФЗП	Примітки
Начальник відділу кадрів	1	22000	*	*	22000	
Інспектор з кадрів	2	7000	1000	*	8000	
Інспектор з розвитку персоналу	1	6500	1500	*	8000	
Аудитор	1	8000	2000	*	10000	

Відповідність діяльності служби персоналу сучасним вимогам досягається завдяки системі постійного навчання, що включає в себе участь в семінарах, тренінгах, вивчення відповідної літератури.

Тепер є можливим перехід до наступного етапу, який є назву аналітичний. На аналітичному етапі здійснюється формулювання, аналіз і класифікація функцій, їх декомпозиція, визначається вартість виконання функцій[79]. Тут оцінюється ступінь значущості функцій, визначаються ступінь і причини невідповідності між значимістю функцій і рівнем витрат на їх реалізацію, якістю виконання функцій.

Головною функцією відділу є забезпечити компанію кваліфікованим персоналом, ефективно його використовувати і розвивати.

Класифікація функцій дозволила побудувати функціонально - вартісну діаграму, яка представляє собою графічне зображення функцій управління служби персоналу (див. рис. 2.1). Витрати на виконання функції розраховуються окремо для кожної функції за такою формулою:

$$ЗФ = Ззп + Зтс \quad (2.1)$$

де ЗФ - загальні витрати на здійснення функції;

Ззп - витрати на заробітну плату виконавців функції;

Зтс - витрати на технічні засоби управління.

Розрахунок витрат необхідно провести за всіма основними, допоміжним, зайвим, невласивим функцій, тобто по всіх функцій, представленим в центральній частині функціонально-вартісної діаграми.

Вартісна оцінка функцій і нанесення їх на діаграму дозволяють виявити розподіл вартостей за функціями і областям діаграми і визначити ті напрямки, за якими слід вести роботу для зведення до мінімуму зайвих витрат, пов'язаних із здійсненням конкретної функцій управління[80].

За допомогою діаграми виявляються зайві і невласиві служби персоналу функції, а також функції, не виконуються в даний час працівниками служби персоналу[81].

Функціонально-вартісна діаграма, а також таблиця розрахунку витрат на кожен функцію було винесено в додатки А та Б.

З додатку А видно, що найбільші витрати має функція «Вести кадрове діловодство». Це може бути причиною неправильної і нераціональної роботи

відділу, що тягне за собою зменшення рентабельності компанії. Найменше значення за витратами мають функції «Надавати облік відпусток», що цілком обґрунтовано, тому що ці функції виконуються рідко в зв'язку з рідкісними змінами зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на організацію, а також вони є найменш трудомісткий.

Далі будується схема функціональних взаємозв'язків служби персоналу (див. табл.2 4), за допомогою якої виявляються зайві і відсутні горизонтальні і вертикальні зв'язки між співробітниками різних підрозділів[82].

Таблиця 2.4 – Схема функціональних взаємозв'язків

№	Найменування функції служби персоналу	Відділ кадрів	Фінансовий відділ	Юридичний відділ	Відділ розвитку персоналу	Відділ обліку та аудиту	Директор
1.	Вести облік особового складу підприємства	В	Н	У	Н	У	Р
2.	Оформляти кадрові операції (прийом, перевод, звільнення)	В	У	У	У	У	Р
3.	Вести особисті справи співробітників	В	У	У	У	У	Р
4.	Дотримуватися облік, зберігання і заповнення трудових книжок	В	Н	У	Н	Н	Р
5.	Контролювати облік трудового стажу	У	У	В	Н	Н	Р
6.	Оформляти довідки про трудову діяльність співробітників	В	У	У	У	Н	Р
7.	Оформляти картки пенсійного страхування	В	У	У	Н	Н	Р
8.	Надавати облік відпусток	В	У	У	Н	У	Р

Продовження таблиці 2.4

9.	Надавати документи до здачі в архів	У	Н	Н	У	В	Р
10.	Вивчати причини плинності кадрів	У	Н	Н	В	У	Р
11.	Організовувати підвищення кваліфікації	У	Н	Н	В	У	Р
12.	Розробляти систему оцінки	У	Н	Н	В	У	Р
13.	Вести діловодство кадрів	В	Н	У	У	У	Р

Примітка: В - відповідає за виконання даної функції, організує її виконання, готує і оформляє необхідний документ; П - представляє вихідні дані інформацію, необхідні для виконання даної функції; У - бере участь у виконанні даної функції, візує підготовлений документ; С - узгоджує підготовлений документ по функції; Р - приймає рішення, стверджує, підписує документ; Н – функції, які відділ не виконує та не пов'язаний з їх виконанням[83].

У таблиці 2.4 показані функціональні взаємозв'язки між відділами, з таблиці видно, що є відділи, які є відповідальними за виконання функції, які приймають участь та допомагають її виконанню, а також функції, які не приймають участь у виконанні функції.

З таблиці 2.4 видно, що між службою персоналу і деякими функціональними підрозділами (юридичним відділом, бухгалтерією, керівництвом і т.д.) відсутні необхідні функціональні взаємозв'язки по функції «Вести кадрове діловодство».

Також необхідні функціональні взаємозв'язки між службою персоналу та іншими підрозділами відсутні і по таких функцій, як «Вести облік особового складу підприємства», «Дотримуватися облік, зберігання і заповнення трудових книжок», «Контролювати облік трудового стажу»,

«Оформляти довідки про трудову діяльність співробітників», «Вивчати причини плинності кадрів» . За функції «Розробляти систему оцінки» між службою управління персоналом та фінансовим відділом не вистачає деяких функціональних взаємозв'язків, вони є, але в недостатній кількості.

Для визначення ступеня значимості функцій служби персоналу була створена експертна група. До її складу увійшли начальник служби персоналу, працівник відділу розвитку персоналу і спеціально запрошений експерт – студент економічного факультету Запорізького національного університету.

Таблиця 2.5 - Матриця попарних порівнянь основних функцій відділу кадрів на ПрАТ «Дніпроспецсталь» (експерт № 1)

№	Найменування функції									Сума в балах
		1	2	3	4	5	6	7	8	
1.	Вести облік особового складу підприємства		2	1	2	1	2	1	1	10
2.	Оформляти кадрові операції (прийом, перевод, звільнення)	1		1	1	2	1	2	1	9
3.	Вести особисті справи співробітників	2	1		2	1	2	1	1	10
4.	Дотримуватися облік, зберігання і заповнення трудових книжок	0	0	1		1	1	1	1	5
5.	Оформляти довідки про трудову діяльність співробітників	1	1	1	1		1	1	0	6
6.	Оформляти картки пенсійного страхування	1	1	1	1	1		1	0	6
7.	Надавати облік відпусток	1	1	1	2	1	1		0	7
8.	Вести діловодство кадрів	2	2	2	2	2	1	1		12

Отже, в таблиці 2.5 показано оцінку важливості основних функцій на підприємстві експертом 1.

Таблиця 2.6 - Матриця попарних порівнянь основних функцій відділу кадрів на ПрАТ «Дніпроспецсталь» (експерт № 2)

№	Найменування функції									Сума в балах
		1	2	3	4	5	6	7	8	
1.	Вести облік особового складу підприємства		2	1	2	1	2	1	1	10
2.	Оформляти кадрові операції (прийом, перевод, звільнення)	1		2	1	2	1	2	1	10
3.	Вести особисті справи співробітників	2	1		2	1	1	1	1	9
4.	Дотримуватися облік, зберігання і заповнення трудових книжок	1	0	1		1	1	1	1	6
5.	Оформляти довідки про трудову діяльність співробітників	1	1	1	2		1	1	0	7
6.	Оформляти картки пенсійного страхування	1	1	1	1	1		1	0	6
7.	Надавати облік відпусток	1	1	1	2	1	1		0	7
8.	Вести діловодство кадрів	2	2	2	2	2	1	1		12

Отже, в таблиці 2.6 показано оцінку важливості основних функцій на підприємстві експертом 2.

Таблиця 2.7 - Матриця попарних порівнянь основних функцій відділу кадрів на ПрАТ «Дніпроспецсталь» (експерт № 3)

№	Найменування функції	Порівняння функцій								Сума в балах
		1	2	3	4	5	6	7	8	
1.	Вести облік особового складу підприємства		2	1	2	1	2	1	1	10
2.	Оформляти кадрові операції (прийом, перевод, звільнення)	1		2	1	2	1	2	1	10
3.	Вести особисті справи співробітників	2	1		2	1	2	1	1	10
4.	Дотримуватися облік, зберігання і заповнення трудових книжок	0	1	1		1	1	1	1	6
5.	Оформляти довідки про трудову діяльність співробітників	1	1	1	2		1	1	0	7
6.	Оформляти картки пенсійного страхування	1	1	1	1	1		1	0	6
7.	Надавати облік відпусток	1	1	1	2	1	1		0	7
8.	Вести діловодство кадрів	2	2	2	2	2	1	1		12

Отже, в таблиці 2.7 показано оцінку важливості основних функцій на підприємстві експертом 3.

Таблиця 2.8 - Матриця попарних порівнянь допоміжних функцій відділу кадрів на ПрАТ «Дніпроспецсталь» (експерт № 1)

№	Найменування функції	Номер функції					Сума в балах
		1.	2.	3.	4.	5.	
1.	Контролювати облік трудового стажу		2	2	2	2	8
2.	Надавати документи до здачі в архів	0		1	1	1	3

Продовження таблиці 2.8

3.	Вивчати причини плинності кадрів	2	2		1	2	7
4.	Організувати підвищення кваліфікації	1	1	1		1	4
5.	Розробляти систему оцінки	1	2	1	1		5

Отже, в таблиці 2.8 показано оцінку важливості допоміжних функцій на підприємстві експертом 1.

Таблиця 2.9 - Матриця попарних порівнянь допоміжних функцій відділу кадрів на ПрАТ «Дніпроспецсталь» (експерт № 2)

№	Найменування функції	Номер функції					Сума в балах
		1.	2.	3.	4.	5.	
1.	Контролювати облік трудового стажу		2	3	2	2	9
2.	Надавати документи до здачі в архів	2		1	1	1	5
3.	Вивчати причини плинності кадрів	2	2		1	2	7
4.	Організувати підвищення кваліфікації	1	2	1		1	5
5.	Розробляти систему оцінки	1	2	1	2		6

Отже, в таблиці 2.9 показано оцінку важливості допоміжних функцій на підприємстві експертом 2.

Таблиця 2.10 - Матриця попарних порівнянь допоміжних функцій відділу кадрів на ПрАТ «Дніпроспецсталь» (експерт № 3)

№	Найменування функції	Номер функції					Сума в балах
		1.	2.	3.	4.	5.	
1.	Контролювати облік трудового стажу		2	2	2	2	8

Продовження таблиці 2.10

2.	Надавати документи до здачі в архів	1		1	1	1	4
3.	Вивчати причини плинності кадрів	2	2		1	2	7
4.	Організовувати підвищення кваліфікації	1	2	1		1	5
5.	Розробляти систему оцінки	1	2	1	1		5

Отже, в таблиці 2.10 показано оцінку важливості допоміжних функцій на підприємстві експертом 3.

Отримані значення все експерти заносять в зведені матриці (див. табл. 2.11 і табл. 2.12).

Для зниження суб'єктивного фактора при визначенні значущості управлінських функцій експертні ряди перевіряються за формулою [84]:

$$K = \frac{31}{32} \quad (2.2)$$

де К - коефіцієнт стійкості експертного ряду;

31 - максимальне значення в експертному ряду;

32 - мінімальне значення в експертному ряду.

Таблиця 2.11 - Зведена матриця попарних порівнянь основних функцій відділу кадрів ПрАТ «Дніпроспецсталь»

№	Найменування функції	Номер експерта			Середнє арифметичне значення в балах	Ранг функції	К
		1	2	3			
1.	Вести облік особового складу підприємства	10	10	10	10		
2.	Оформляти кадрові операції (прийом, перевод, звільнення)	9	10	10	10		

Продовження таблиці 2.11

3.	Вести особисті справи співробітників	10	9	10	10		
4.	Дотримуватися облік, зберігання і заповнення трудових книжок	5	6	6	6		
5.	Оформляти довідки про трудову діяльність співробітників	6	7	7	7		
6.	Оформляти картки пенсійного страхування	6	6	6	6		
7.	Надавати облік відпусток	7	7	7	7		
8.	Вести діловодство кадрів	12	12	12	12		

Таблиця 2.12 - Зведена матриця попарних порівнянь допоміжних функцій відділу кадрів ПрАТ «Дніпроспецсталь»

№	Найменування функції	Номер експерта			Середнє арифметичне значення в балах	Ранг функції	К
		1	2	3			
1.	Контролювати облік трудового стажу	8	9	8	8		
2.	Надавати документи до здачі в архів	3	5	4	4		
3.	Вивчати причини плинності кадрів	7	7	7	7		
4.	Організувати підвищення кваліфікації	4	5	5	5		
5.	Розробляти систему	5	6	5	5		

оцінки							
--------	--	--	--	--	--	--	--

Потім коефіцієнт стійкості експертного ряду порівнюють з нормативним значенням цього коефіцієнта (K_n), який дорівнює 2,0. Якщо значення $K > K_n$, то необхідно одне зі значень ряду викреслити. Після цього ще раз перевіряється значення K і розраховуються середнє арифметичні значення значущості кожної функції. У нашому прикладі експертні ряди не вимагають вирівнювання[85].

Зведена матриця дозволяє проранжувати всі функції служби за ступенем їх значимості з урахуванням думок всіх експертів[86].

Далі будуються дві суміщені діаграми значущості функцій служби персоналу і витрат на їх здійснення - окремо для основних і окремо для допоміжних функцій (див. рис. 2.1 і рис. 2.2)

Кінцева мета аналітичного етапу - формулювання всіх можливих функцій об'єкта і його елементів, оцінка вагомості функцій, їх якості, побудова функціональної діаграми (FAST-діаграма) і функціонально-вартісної діаграми (ФСД), формулювання завдань для вдосконалення об'єкта на творчому етапі ФВА.

Один з результатів аналітичного етапу - це побудована FAST-діаграма. Вона являє собою графічну інтерпретацію набору виявлених функцій в контексті досліджуваного об'єкта. Потім за допомогою спеціальної форми визначаються витрати на здійснення функцій відділу (або іншого досліджуваного об'єкту).

Характеризуючи конкретні результати, отримані в процесі складання цього розділу, необхідно відзначити, що вдалося домогтися вирішення поставлених завдань в галузі вивчення теоретичних основ термінологічних понять «бізнес-процес» і «реінжиніринг». Також була складена теоретична база стосовно методиці функціонально-вартісного аналізу, описаний алгоритм дій в його рамках.

Рисунок 2.1 - суміщена діаграма значущості основних функцій і рівня їх якості для служби персоналу організації

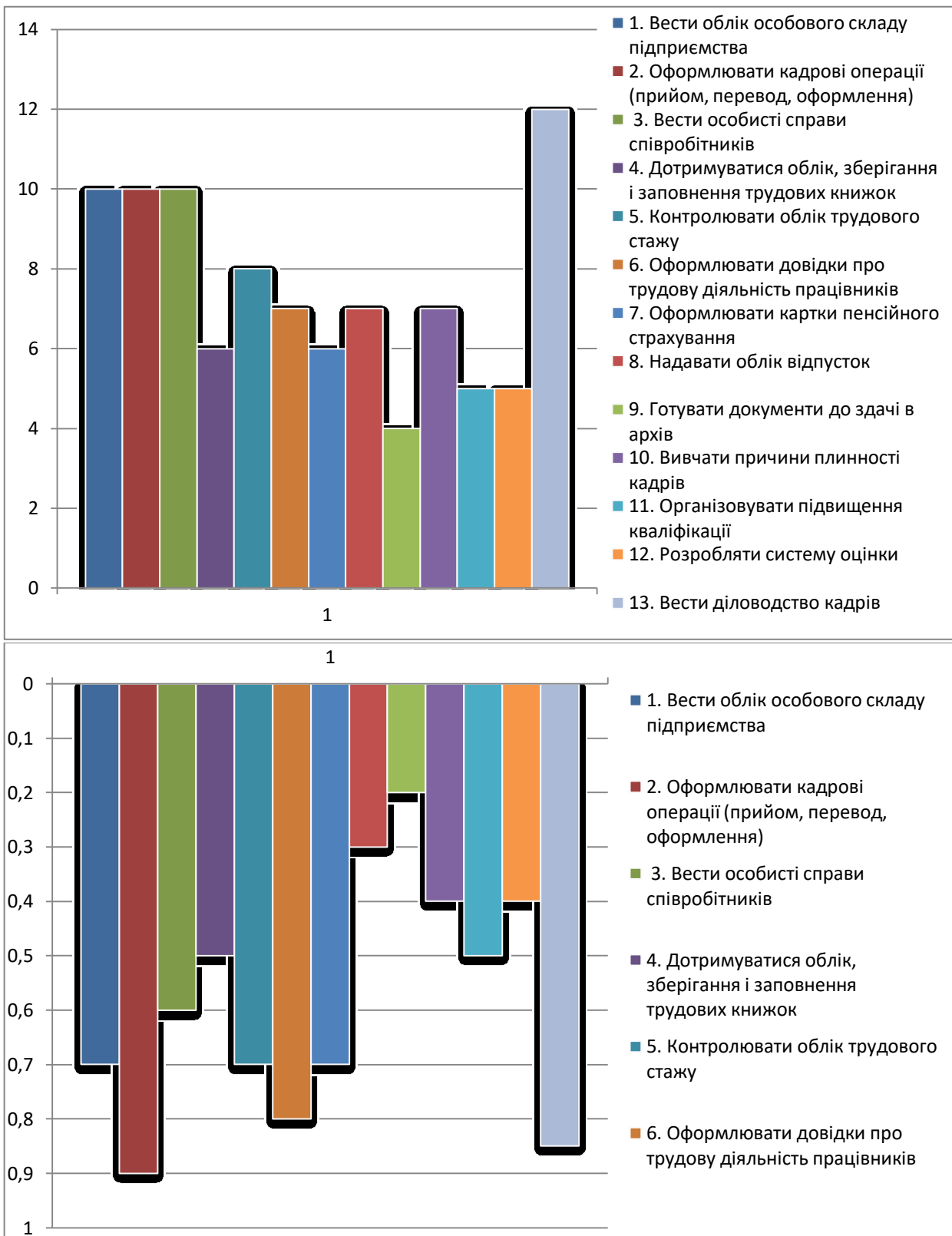
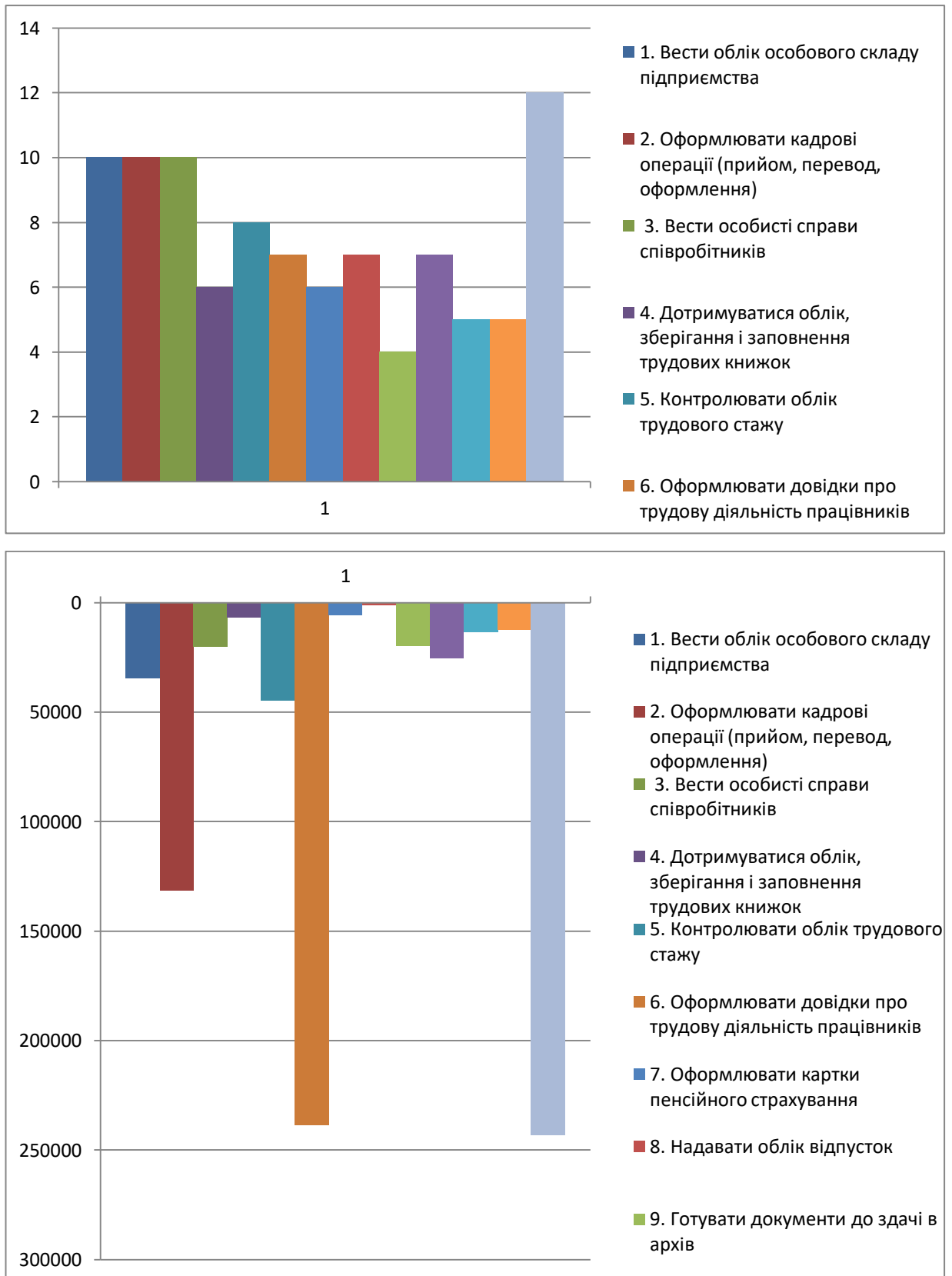


Рисунок 2.2 - суміщена діаграма значущості основних функцій і рівня їх витрат для служби персоналу організації



Суміщені діаграми значущості функцій і витрат на їх здійснення, значущості функцій і рівня їх якості будуються і для допоміжних функцій служби персоналу[87].

Аналіз суміщених діаграм основних і допоміжних функцій наведено в таблиці 2.13

№	Найменування функції	Витрати на здійснення функції	Коментар	Коефіцієнт рівня якості функцій	Коментар	Рекомендації
1	Вести облік особового складу підприємства	34536,7664	Рівень витрат слід істотно підвищити	0,7	Рівень якості досить високий	Можна залишити функцію без змін
2	Оформлювати кадрові операції (прийом, перевод, оформлення)	131467,087	Рівень витрат збалансований зі ступенем значущості	0,9	Рівень якості досить високий	Можна залишити функцію без змін
3	Вести особисті справи співробітників	20067,9664	Рівень витрат слід істотно знизити	0,6	Рівень якості слід підвищити	Рекомендується знизити рівень витрат і підвищити рівень якості.
4	Дотримуватися облік, зберігання і заповнення трудових книжок	6907,56303	Функція виконується частково	0,5	Рівень якості слід підвищити	Слід виконувати функцію повністю з можливим відповідним збільшенням витрат і підвищити рівень якості

Продовження таблиці 2.13

5	Контролювати облік трудового стажу	44586,7429	Рівень витрат слід істотно знизити	0,7	Рівень якості досить високий	Рекомендується знизити рівень витрат без зниження рівня якості
6	Оформлювати довідки про трудову діяльність працівників	238644,529	Рівень витрат збалансований зі ступенем значущості	0,8	Рівень якості досить високий	Можна залишити функцію без змін
7	Оформлювати картки пенсійного страхування	5696,87395	Функція виконується частково	0,7	Рівень якості досить високий	Можна залишити функцію без змін
8	Надавати облік відпусток	1144,00672	Рівень витрат збалансований зі ступенем значущості	0,3	Рівень якості слід підвищити	Необхідно підвищити рівень якості без збільшення витрат
9	Готувати документи до здачі в архів	19983,1933	Рівень витрат слід істотно знизити	0,2	Рівень якості слід підвищити	Рекомендується знизити рівень витрат і підвищити рівень якості.
10	Вивчати причини плинності кадрів	25428,4174	Рівень витрат слід істотно знизити	0,4	Рівень якості слід підвищити	Слід виконувати функцію повністю з можливим відповідним збільшенням витрат і підвищити рівень якості

Продовження таблиці 2.13

11	Організувати підвищення кваліфікації	13463,5798	Рівень витрат збалансований зі ступенем значущості	0,5	Рівень якості слід підвищити	Необхідно підвищити рівень якості без збільшення витрат
12	Розробляти систему оцінки	12613,3782	Рівень витрат збалансований зі ступенем значущості	0,4	Рівень якості слід підвищити	Необхідно підвищити рівень якості без збільшення витрат
13	Вести діловодство кадрів	243366,171	Рівень витрат збалансований зі ступенем значущості	0,85	Рівень якості досить високий	Підвищити рівень якості без збільшення витрат

З таблиці 2.13 та з урахуванням виявлених в результаті аналізу функцій і витрат на їх здійснення формулюються найважливіші завдання щодо вдосконалення організації праці і важких процесів служби персоналу:

- організація повного виконання основної функції «Дотримуватися облік, зберігання і заповнення трудових книжок », а також допоміжних функцій: «Вивчати причини плинності кадрів» (див. табл. 2.12);
- скорочення витрат на виконання основної функції «Вести особисті справи співробітників », «Контролювати облік трудового стажу», «Готувати документи до здачі в архів»(див. табл. 2.13);
- підвищення якості виконання основних функцій «Вести діловодство кадрів », а також допоміжних функцій: «Розробляти систему оцінки», «Організувати підвищення кваліфікації», «Надавати облік відпусток» див. табл. 2.13);
- вдосконалення функціональних взаємозв'язків служби персоналу з іншими функціональними підрозділами організації на основі нормативної схеми функціональних взаємозв'язків (див. табл. 2.4)

2.3 Оцінка недоліків в управлінні витратами на персонал на ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Основними напрямками, які сприяють вдосконаленню управління персоналом ПрАТ «Дніпроспецсталь» можна назвати наступні:

1. Застосування сучасних технологій управління. Сучасні технології надають керівнику додаткові кошти, як з аналізу інформації, так і за процедурами управлінських рішень, порівняльної оцінки альтернативних варіантів рішень, прогнозування та розробку сценаріїв очікування розвитку ситуації.

2. Підвищення професіоналізму в управлінні. Потрібно вести роботу щодо підвищення кваліфікації працівників, удосконалення системи оцінки персоналу задля підвищення мотивації та об'єктивної винагороди роботи кожного співробітника.

3. Вивчення проблем плинності кадрів. Інформація в даній сфері дає змогу зберегти кошти за рахунок економії на звільненні та навчанні персоналу.

Результати проведення функціонально-вартісного аналізу, в свою чергу, можуть бути виражені у вигляді :

- Зростання прибутку;
- Зростання обсягів прибутку;
- Зростання продуктивності праці працівників;
- Збільшення потенціалу співробітників і всього підприємства в цілому;
- Зниження витрат на функціонування підприємства і т.д.

Обов'язково повинен існувати регулярний контроль результатів діяльності всіх працівників у будь-якій формі прийнятної і керівником і підлеглими, з основною метою – запобігання помилок або їх вправленням на самій ранній стадії виникнення[88].

Удосконалення організації та умов праці передбачає підвищення внутрішньої задоволеності роботою, шляхом розширення кола вирішуваних

завдань, надання більшої самостійності, більш сильної реакції на результати праці, або створення умов для проби своїх сил, працівником. Реорганізація умов праці призводить до успіху, але вона підходить до певних людей і в певних умовах. Особливо важко її реалізувати в умовах жорстокої технології. Реорганізація може виявитися невдалою, якщо керівництво не визначить спочатку, позитивно чи ставляться до неї працівники організації[89].

Практика показує, що на підприємстві, де добре налагоджена робота з підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, спостерігається значне зростання культурно-технічного рівня працівників, а підготовка та підвищення кваліфікації кадрів позитивно впливає на збільшення продуктивності праці, то ж саме характерно і для ПрАТ «Дніпроспецсталь».

Тому необхідно з кожним днем вдосконалювати роботу з підготовки та кваліфікації кадрів на ПрАТ «Дніпроспецсталь» для цього необхідно[90]:

- 1) Визначити потреби в підготовці і підвищенні кваліфікації кадрів за професіями;
- 2) Розробити в установленому порядку річні плани з підготовки та підвищення кваліфікації кадрів та забезпечити їх виконання;
- 3) Створити базу для професійного навчання робітників на виробництві;
- 4) Розробити заходи з виготовлення та впровадження специфічних засобів навчання;
- 5) Організувати курсове навчання та курси підвищення кваліфікації працівників безпосередньо на підприємстві;
- 6) Провести аналіз результатів та ефективності підготовки кадрів;
- 7) Вивчити розробку пропозицій, які направляються керівництву підприємства щодо подальшого вдосконалення форм і методів навчання кадрів на підприємстві.

На сьогоднішній день ПрАТ "Дніпроспецсталь" займає провідні позиції на ринках України, країн СНД і Європи, поставляє продукцію в більш ніж 50 країн світу. Фахівці компанії активно розвивають канали дистрибуції в Америці і Азії. Система управління персоналом на електрометалургійному комбінаті спрямована на підвищення ефективності праці кожного працівника, постійне вдосконалення систем мотивації та стимулювання праці, безперервний розвиток компетентності персоналу через систематичне підвищення кваліфікації, освоєння суміжних професій. Проте виконання деяких функцій підрозділів є зайвим, а отже несе за собою надлишкові витрати.

Було проведено функціонально-вартісний аналіз відділу кадрів ПрАТ «Дніпроспецсталь». Було проаналізовано роботу начальника відділу кадрів, інспектора по кадрам, інспектора з розвитку персоналу та аудитора, як основних представників відділу кадрів на заводі. В ході аналізу були розглянуті основні функції відділу кадрів, виділені основні та допоміжні, а також непотрібні функції, які тягнуть за собою додаткові витрати.

Функціонально-вартісний аналіз включав в себе розрахунок витрат на кожну функцію, виходячи з оплати робітників, які її виконують, амортизації технічних засобів та витраченого часу на її виконання. Найбільші витрати несе за собою функція «Вести кадрове діловодство», що може бути результатом нераціональної роботи відділу. Найменші витрати несе за собою «Надавати облік відпусток», що пов'язано з рідкісними змінами зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на організацію, а також вони є найменш трудомісткий.

Також було сформовано групу експертів задля визначення виконання якості виконання функції відносно її важливості в роботі всього підприємства. Відповідно з цього найважливішою функцією на думку експертів є функція «Вести кадрове діловодство», яка відповідно має найвищий коефіцієнт якості виконання. Найнижчий рівень якості виконання

має функція «Готувати документи до здачі в архів», яка має рівень важливості менше середнього.

Отже, в ході виконання функціонально-вартісного аналізу була виявлена потреба в скороченні витрат на виконання таких функцій, як «Вести особисті справи співробітників », «Вивчати причини плинності кадрів» та «Розробляти систему оцінки» .

А також підвищення якості виконання основних функцій «Вести діловодство кадрів », а також допоміжних функцій: «Організувати підвищення кваліфікації», «Надавати облік відпусток».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ

3.1 Розробка рекомендацій та методів скорочення витрат

Методом функціонально-вартісного було виявлено, що такі функції ,як «Вести особисті справи робітників», «Вивчати причини плинності кадрів» та «Розробляти систему оцінки». Дані функції мають високий рівень витрат відносно до рівня якості виконання, а отже потребують оптимізації.

В рамках функціонально-вартісного аналізу розробляють декілька методів скорочення витрат до кожної функції, які формуються на творчому етапі.

На творчому етапі було обрано методи пошуку ідей та активізації цього процесу, висуваються ідеї способів виконання функцій управління, формулюються на підставі запропонованих ідей варіанти здійснення функцій, дається оцінка і виконується попередній відбір найбільш доцільних і реальних варіантів виконання функцій[91].

Зазвичай у розробленні пропозицій бере участь увесь творчий колектив. Внесені пропозиції реєструються у спеціальному журналі, доступному для всіх бажаючих. Після скорочення або припинення пропозицій, що надійшли, всі учасники творчого колективу починають обговорювати і обґрунтовувати їх. В якості експертів можуть бути залучені інші фахівці. Обговорення організують звичайно у формі круглого столу. Ці пропозиції потребують більш детального дослідження, а інколи і експериментальної перевірки[92].

При пошуку шляхів вдосконалення організації праці і трудових процесів служби персоналу були використані наступні методи: «мозкова атака», метод контрольних питань[93].

Творчий етап є вирішальним, тому що саме в ході його починається зародження нового, удосконаленого об'єкта, окреслюються його контури.

Результати дослідження показали, що функція «Вести особові справи» має високий рівень витрат та недостатній рівень якості виконання.

Під особовою справою розуміється сукупність документів, що відносяться до трудової діяльності працівника: документи про прийом, переведення, звільнення, заохочення, покарання і т.д.[94]. Безумовно, дуже зручно для фахівців з кадрів, щоб такі документи були зібрані в одному місці. Результати оцінки працівників є підґрунтям для їх кар'єрного розвитку. Планування кар'єри є невід'ємною складовою розвитку і самовдосконалення особистості у професійній сфері. Учасники процесу управління професійною кар'єрою працівників промислових підприємств ставлять перед собою багато цілей.

Всі варіанти, запропоновані експертною групою, фіксуються в картках ідей (див. табл. 3.1,3.2,3.3).

Таблиця 3.1 – Картка ідей відносно функції «Вести особові справи»

№	Сутність варіанту	Переваги варіанту	Недоліки варіанту
Функція « Вести особисті справи співробітників»			
1.	Виконувати функцію «Вести особисті справи співробітників» за допомогою розробки внутрішньої комп'ютерної програми, в якій процес буде автоматизовано і займе менше часу.	1. Підвищення оперативності виконання функції. 2. Збільшення коефіцієнта завантаження комп'ютера. 3. Скорочення трудовитрат на здійснення функції	1. Високі витрати на розробку програми 2. Витрати на навчання персоналу (впровадження нової системи)
Висновок: Переваги комп'ютеризації процесу реалізації даної функції не покривають витрати на придбання, встановлення та налагодження програми. Довгий термін окупності витрат.			

Продовження таблиці 3.1

2.	Виконувати функцію «Вести особисті справи співробітників» за допомогою відмови від цієї функції.	1. Скорочення трудовитрат на здійснення функції	1. Не буде індивідуального підходу до роботи і планування персоналу 2. Втрачаються компетенції, особисті досягнення і характер працівника.
<p>Висновок: Переваги застосування даної методики не покривають витрати на можливі проблеми, які можуть виникнути на підприємстві, включаючи складності на законодавчому рівні, менеджмент персоналу, планування, прогнозування, проектування і тд.</p>			

Результати дослідження показали, що функція «Вивчати причини плинності кадрів» має високий рівень витрат та недостатній рівень якості виконання.

На плинність кадрів на ПрАТ «Дніпроспецсталь» виділяють такі причини звільнення[75]:

- за власним бажанням ;
- за прогули;
- за появу на роботі в нетверезому стані;
- за систематичне невиконання посадових обов'язків та правил внутрішнього трудового розпорядку.

За дванадцять місяців 2018 року на підприємство прийнято 1352 чол., звільнено 1522 чол., в тому числі за власним бажанням 938 чол.

Основними причинами звільнення за власним бажанням є:

- не задовольняє розмір заробітної плати - 352 чол.

- виїзд в іншу місцевість (без виписки з міста, тобто на заробітки) - 288 чол.
- за сімейними обставинами - 158 чол.
- Динаміка плинності кадрів оцінюється показником плинності персоналу, який включає працівників, звільнений з наступних причин:
 - за власним бажання;
 - за прогули;
 - за появу на роботі в нетверезому стані;
 - за систематичне невиконання посадових обов'язків.
 - засуджених народним судом.

Таблиця 3.2 – картка ідей відносно функції «Вивчати причини плинності кадрів»

№	Сутність варіанту	Переваги варіанту	Недоліки варіанту
Функція «Вивчати причини плинності кадрів»			
1.	Виконувати функцію «Вивчати причини плинності кадрів» за допомогою залучення фахівця шляхом аутсорсингу.	1. Підвищення оперативності виконання функції. 2. Скорочення трудовитрат на здійснення функції 3. Можливість побачити проблеми свіжим поглядом, яка не упереджений.	1. Значні витрати на оплату послуг консультантів
Висновок: Переваги аутсорсингу реалізації даної функції покривають витрати на оплату послуг консультантів. Короткий термін окупності витрат.			

Продовження таблиці 3.2

2.	Виконувати функцію «Вивчати причини плинності кадрів» за допомогою підвищення нематеріальної мотивації.	1. Можливість залучення співробітників і їх зацікавленості без підвищення витрат на цю функцію.	1. В умовах сучасності, можливо, співробітники не будуть зацікавлені в методах нематеріальної мотивації.
Висновок: Переваги реалізації даної функції не покривають витрат на розробку методів нематеріальної мотивації. Довгий термін окупності.			
3.	Виконувати функцію «Вивчати причини плинності кадрів» шляхом розробки комплексу управлінських рішень, спрямованих на нормалізацію рівня плинності	1. Підвищення оперативності виконання функції. 2. Скорочення трудовитрат на здійснення функції 3. Комплексний підхід до вирішення проблеми.	1. Значні витрати на оплату трудових годин при розробці. 2. Витрати на впровадження даної програми.
Висновок: Переваги реалізації даної функції не покривають витрат на розробку методів управлінських програм. Довгий термін окупності.			

Результати дослідження показали, що функція «Розробляти систему оцінки» має високий рівень витрат та недостатній рівень якості виконання.

З метою надання допомоги співробітникам у їх професійному розвитку і кар'єрному зростанні на підприємстві функціонує система наставництва[95].

Її завдання:

- підвищення ефективності процесу перетворень на підприємстві;
- прискорення процесу навчання основним навичкам професії і підвищення якості підготовки, розвиток здатності самостійно і якісно виконувати покладені на працівника завдання по займаній посаді / професії;
- впорядкування процесу розвитку професійних компетенцій;
- поліпшення стану трудової дисципліни, зниження плинності кадрів;

- надання наставникам можливості кар'єрного росту і розвитку, заохочення, визнання їх заслуг перед підприємством.

Результати програми «Наставництво»:

- збільшилася виконання виробничих операцій під наглядом наставника;
- всі роботи здійснювалися під постійним контролем з наступним їх аналізом;
- вивчалася додаткова література (технологічні інструкції, наукова література, робочі інструкції з професійної тематики)
- отримано досвід, знання, вміння від фахівців суміжних структурних підрозділів;
- надано висококласним фахівцям можливість самореалізації в процесі підготовки робочої зміни для підприємства;
- підвищилася мотивація фахівців до передачі і отримання знань, навичок, умінь.

Враховуючи всі переваги даного методу, оцінка роботи співробітників все ж носить суб'єктивний характер. Результати оцінки роботи стажерів або тих, хто підвищує свої навички, можуть бути упереджені особистим відношенням наставника.

Таблиця 3.3 – Картка ідей відносно функції «Розробляти систему оцінки»

№	Сутність варіанту	Переваги варіанту	Недоліки варіанту
Функція «Розробляти систему оцінки»			
1.	Виконувати функцію: «Розробляти систему оцінки» за допомогою залучення фахівця шляхом аутсорсингу.	1. Скорочення трудовитрат на здійснення функції 2. Можливість побачити проблеми свіжим поглядом, яка не упереджений.	1. Значні витрати на оплату послуг консультантів

Продовження таблиці 3.3

Висновок: Переваги реалізації даної функції не покривають витрат на розробку методів системи оцінки. Довгий термін окупності.			
2.	Виконувати функцію: «Розробляти систему оцінки» за допомогою оптимізації системи наставництва на підприємстві.	1. Навчання співробітників безпосередньо на робочому місці; 2. Персональний підхід, найбільшою мірою дозволяє враховувати особистісні особливості учня співробітника; 3. Підвищення мотивації учнів співробітників;	1. Зниження робочої ефективності співробітника, який прийняв роль наставника; 2. Відсутність педагогічних алгоритмів навчання.
Висновок: Коли компанія не може дозволити собі підготовку повноцінної програми наставництва, потенційні наставники можуть формувати їх самостійно, неформальним шляхом. Але впровадження цього методу може бути недостатньо для ефективного виконання функції.			

В результаті творчого етапу було запропоновано по 2-3 варіанти, шляхом яких можливо оптимізувати названі функції. Доцільність цих варіантів аналізують на дослідницькому етапі.

Розробка проекту відбувається на дослідному етапі. Тут виробляється ескізна опрацювання відібраних варіантів, їх порівняльна організаційно - економічна оцінка за участю фахівців зацікавлених підрозділів і служб організації і облік висновків експертизи, відбір найбільш підходящих для реалізації пропозицій[96].

Здійснимо відбір запропонованих варіантів за допомогою порівняльної організаційно-економічної оцінки варіантів поданих ідей і пропозицій щодо підвищення ефективності виконання окремих функцій (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Порівняльна організаційно-економічна оцінка варіантів поданих ідей і пропозицій щодо підвищення ефективності виконання окремих функцій

№	Сутність варіанту	Переваги варіанту	Недоліки варіанту	Оцінка	
				Організаційна	Економічна
Функція « Вести особисті справи співробітників»					
1.	Виконувати функцію «Вести особисті справи співробітників» за допомогою розробки внутрішньої комп'ютерної програми, в якій процес буде автоматизовано і займе менше часу.	1. Підвищення оперативності виконання функції. 2. Збільшення коефіцієнта завантаження комп'ютера. 3. Скорочення трудовитрат на здійснення функції	1. Високі витрати на розробку програми 2. Витрати на навчання персоналу (впровадження нової системи)	+	+
Висновок: Переваги комп'ютеризації процесу реалізації даної функції не покривають витрати на придбання, встановлення та налагодження програми. Довгий термін окупності витрат.					
2.	Виконувати функцію «Вести особисті справи співробітників» за допомогою відмови від цієї функції.	1. Скорочення трудовитрат на здійснення функції	1. Не буде індивідуального підходу до роботи і планування персоналу 2. Втрачаються компетенції, особисті досягнення і характер працівника.	-	+

Продовження таблиці 3.4

Висновок: Переваги застосування даної методики не покривають витрати на можливі проблеми, які можуть виникнути на підприємстві, включаючи складності на законодавчому рівні, менеджмент персоналу, планування, прогнозування, проектування і тд.					
Функція «Вивчати причини плинності кадрів»					
1.	Виконувати функцію «Вивчати причини плинності кадрів» за допомогою залучення фахівця шляхом аутсорсингу.	1. Підвищення оперативності виконання функції. 2. Скорочення трудовитрат на здійснення функції 3. Можливість побачити проблеми свіжим поглядом, яка не упереджений.	1. Значні витрати на оплату послуг консультантів	-	+
Висновок: Переваги аутсорсингу реалізації даної функції покривають витрати на оплату послуг консультантів. Короткий термін окупності витрат.					
2.	Виконувати функцію «Вивчати причини плинності кадрів» за допомогою підвищення нематеріальної мотивації.	1. Можливість залучення співробітників і їх зацікавленості без підвищення витрат на цю функцію.	1. В умовах сучасності, можливо, співробітники не будуть зацікавлені в методах нематеріальної мотивації.	+	+
Висновок: Переваги реалізації даної функції не покривають витрат на розробку методів нематеріальної мотивації. Довгий термін окупності.					

Продовження таблиці 3.4

3.	Виконувати функцію «Вивчати причини плинності кадрів» шляхом розробки комплексу управлінських рішень, спрямованих на нормалізацію рівня плинності	1. Підвищення оперативності виконання функції. 2. Скорочення трудовитрат на здійснення функції 3. Комплексний підхід до вирішення проблеми.	1. Значні витрати на оплату трудових годин при розробці. 2. Витрати на впровадження даної програми.	+	-
Висновок: Переваги реалізації даної функції не покривають витрат на розробку методів управлінських програм. Довгий термін окупності.					
Функція «Розробляти систему оцінки»					
1.	Виконувати функцію: «Розробляти систему оцінки» за допомогою залучення фахівця шляхом аутсорсингу.	1. Підвищення оперативності виконання функції. 2. Скорочення трудовитрат на здійснення функції 3. Можливість побачити проблеми свіжим поглядом, яка не упереджений.	1. Значні витрати на оплату послуг консультантів	+	-
Висновок: Переваги реалізації даної функції не покривають витрат на розробку методів системи оцінки. Довгий термін окупності.					

Продовження таблиці 3.4

2.	Виконувати функцію: «Розробляти систему оцінки» за допомогою оптимізації системи наставництва на підприємстві.	1. Навчання співробітників безпосередньо на робочому місці; 2. Персональний підхід, найбільшою мірою дозволяє враховувати особистісні особливості учня співробітника; 3. Підвищення мотивації учнів співробітників;	1. Зниження робочої ефективності співробітника, який прийняв роль наставника; 2. Відсутність педагогічних алгоритмів навчання.	+	+
Висновок: Коли компанія не може дозволити собі підготовку повноцінної програми наставництва, потенційні наставники можуть формувати їх самостійно, неформальним шляхом. Але впровадження цього методу може бути недостатньо для ефективного виконання функції.					

Умовні позначення:

«+» - переважання переваг над недоліками;

«-» - переважання недоліків над перевагами;

З таблиці 3.4 видно, що найбільш раціональними є такі варіанти виконання трьох функцій, наведених як приклад функцій відділу кадрів ПрАТ «Дніпроспецсталь»:

1) Виконувати функцію «Вести особові справи» за допомогою розробки внутрішнього програмного забезпечення. Повна відмова від даної функції не є можливою повністю відносно законодавства України, тому несе за собою більші ризики. Розробка програмного забезпечення допоможе

співробітникам виконувати свої завдання якісніше, а також є варіантом економії часу відносно аналізу праці других працівників. З точки зору економії витрат, цей захід є вигідним, тому що несе за собою одноразові витрати та досить швидко окупиться в процесі використання.

2) Виконувати функцію «Вивчати причини плинності кадрів» за допомогою підвищення нематеріальної мотивації. Задля мінімального вкладення коштів в даний захід є необхідним залучити внутрішнього співробітника та проаналізувати такі показники, як стан робочого місця, безпеки робочого місця, можливість збільшення днів на відпустку, розробити регламентовану систему штрафів та покарань нематеріальну, а також впровадження системи нематеріальних способів заохочення(наприклад, грамота). Все це дасть змогу підвищити корпоративну культуру та корпоративний дух компанії, співробітники будуть відчувати підтримку і рівень звільнень з власної причини достатньо знизиться.

3) Виконувати функцію «Розробляти систему оцінки» шляхом модернізації системи наставництва на підприємстві. Мається на увазі залучення внутрішнього співробітника з метою розробки програми навчання, яка буде включати в себе регламентовані правила та погляд з третьої точки зору на роботу стажера. Також вважаю потрібним заохочувати наставників за те, що беруть на себе відповідальність навчання стажерів шляхом мінімальної матеріальної мотивації, або нематеріальним заохоченням.

В результаті проведення такого відбору ідей і пропозицій з усіх функцій розроблені найважливіші напрями вдосконалення організації праці і трудових процесів служби персоналу організації, реалізовані в проекті:

- поліпшення функціональних взаємозв'язків служби персоналу з іншими підрозділами організації;
- вдосконалення системи навчання та перекваліфікації працівників HR служби і всієї організації;
- поліпшення методів і регламенту роботи співробітників служби персоналу;

- організація виконання всіх необхідних функцій служби персоналу, які не виконуються нею в даний час, а також повне виконання функцій, здійснюваних частково;
- підвищення якості виконання функцій;
- зниження витрат на здійснення деяких функцій.

Проект вдосконалення організації праці і трудових процесів служби персоналу повинен включати: положення про відділ управління персоналом; посадові інструкції працівників відділу; схему функціональних взаємозв'язків служби з іншими підрозділами організації; комплект основних стандартів організації на систему управління персоналом; схему організаційної структури служби персоналу; штатний розклад служби, таблицю розрахунку трудомісткості функцій до і після впровадження заходів; перелік завдань; розрахунок очікуваного економічного і соціального ефекту від впровадження заходів.

У зарубіжній практиці поширення отримали такі методи, як: метод рейтингової шкали, метод бенчмаркінгу, метод «360 градусів», метод КРІ, метод експертних оцінок, методика «Азимут», методика Джека Філіпса та методика Дейва Ульріха. Рейтингова або графічна шкала – один з найбільш популярних сучасних методів оцінки персоналу. У рейтинговій шкалі визначаються різні рівні ефективності виконання роботи або володіння навиком, і кожному з цих рівнів зіставляється певний бал. За допомогою цього методу можна оцінювати результати роботи співробітника, ступінь досягнення поставлених індивідуальних цілей, а також ступінь володіння будь-яким навиком або ділові якості співробітника. Даний метод пропонує єдиний підхід (заснований на загальній шкалі) для оцінки різних співробітників, забезпечуючи тим самим єдину базу для оцінки персоналу у всіх відділах організації. Головна проблема використання даного методу – це невизначеність при виборі оцінок. Метод бенчмаркінгу полягає в зіставленні показників діяльності кадрової служби організації з аналогічними даними інших підприємств на ринку.

Подібний метод набув широкого поширення за кордоном. Він здійснюється в кілька етапів. На першому етапі формується проектна команда експертів. На другому етапі відбувається збір і детальний аналіз інформації, в ході якого експерти запитують в компаніях-учасниках дослідження необхідну документацію і проводять конфіденційне опитування співробітників щодо роботи кадрової служби. На третьому етапі здійснюється порівняння показників діяльності кадрових служб кожної International Electronic Scientific Journal “Science Online” <http://nauka-online.com/> International Electronic Scientific Journal “Science Online” <http://nauka-online.com/> компанії з отриманими узагальненими показниками і виявлення «слабких» місць в системі управління людськими ресурсами. Використання цього методу передбачає дотримання принципу прозорості діяльності організацій - відомості про служби повинні бути відкритими і достовірними [10, с. 511].

Оцінка за методом «360 градусів» є всебічною оцінкою персоналу (зовнішні, внутрішні джерела для отримання більш точної та більшої інформації про співробітників). Метод «360 градусів» більшою мірою пов'язаний не з тим, що співробітники досягають, а з тим, що співробітники роблять для виконання поставлених перед ними завдань і яким чином вони намагаються ці завдання виконати. Основні проблеми пов'язані з використанням методу оцінки «360 градусів», підрозділяються на сім категорій: вплив на бізнес; проблеми, пов'язані з використанням результатів і вживанням заходів; проблеми, пов'язані із співробітниками; проблеми, пов'язані з керівниками; проблеми, що стосуються самого процесу проведення опитування; проблеми, пов'язані з анонімністю; адмініструванням проекту [6]. Метод KPI (Key Performance Indicators) дозволяє тримати під контролем ключові параметри в заданому коридорі, вибудувати ефективну систему мотивації співробітників, своєчасно знаходити критичні точки і вузькі місця в роботі підрозділів або організації в цілому.

Впровадження системи КРІ вимагає участі, як вищого менеджменту, так і керівників підрозділів і співробітників, тобто по суті всієї організації. Метод КРІ допомагає оцінити ряд областей сфери управління персоналом. Самі вимірні області, де вже давно застосовуються КРІ: плінність кадрів, прогули, показники задоволеності персоналу, мікроклімату в колективі тощо [8, с. 32].

Метод експертної оцінки полягає в проведенні опитування керівників підрозділів, мета якого – з'ясувати їхню думку про роботу менеджерів по персоналу в компанії. Проведення опитування здійснюється як власними силами, так із залученням консультантів. Перевага методу експертних оцінок International Electronic Scientific Journal “Science Online” <http://nauka-online.com/> International Electronic Scientific Journal “Science Online” <http://nauka-online.com/> – участь лінійних керівників, знання та досвід яких надають плану додаткову вагомість в очах вищого керівництва. Недоліки методу – трудомісткість процесу збору і обробки думок експертів, а також суб'єктивність їх суджень [10, с. 511]. У західних компаніях сьогодні поширюється також методика «Азимут» – розробка компанії BSSL, заснована на побудові соціальної мережі компанії.

Дозволяє виявити формальні і неформальні зв'язки між співробітниками, побачити «карту робочих взаємодій», встановити неформальних лідерів в колективі, виміряти ступінь довіри співробітників один до одного, а також отримати рекомендації щодо оптимізації робочої взаємодії. «Азимут» – «швидка методика». Невелика кількість питань дозволяє співробітникам пройти її дуже швидко, витративши мінімум робочого часу. «Азимут» спроектований так, щоб не задавати співробітникові зайвих питань. За основу взяті технології адаптивного тестування, коли постановка наступного питання для учасника оцінки залежить від його відповідей на попередні питання. Д. Філіпс запропонував п'ять формул визначення ефективності управління персоналом [14]:

- a. Оцінка інвестицій в кадрову службу - розраховується як відношення витрат на служби персоналу до операційних витрат організації;
 - b. Показник витрат з управління персоналом на 1 співробітника - це відношення витрат служби персоналу до кількості співробітників організації;
 - 3. Показник відсутності на робочому місці - це сума прогулів і позапланових звільнень співробітників;
 - c. Показник задоволеності співробітників - вираховується відсоток працівників, задоволених своєю роботою, за допомогою методів анкетування або інтерв'ю;
 - d. Показник єдності і згоди в організації - визначається на основі статистичних даних з продуктивності та оцінки ефективності праці.
- International Electronic Scientific Journal "Science Online" <http://nauka-online.com/> International Electronic Scientific Journal "Science Online" <http://nauka-online.com/> На думку консультантів, методика Д.Філіпса успішно застосовується в компаніях, де добре поставлений регулярний менеджмент, що в Україні зустрічається нечасто, а тому розрахунок останнього показника провести не так просто.

Методика Дейва Ульріха популярна на Заході. Вона передбачає оцінку ефективності управління персоналом п'ятьма способами [10, с. 512]:

1. Показник продуктивності на одиницю сировини, одного працівника або одиницю зарплати. Зростання або спад продуктивності Д. Ульріх пов'язує з ефектом від проведення певних кадрових заходів. Однак достовірність подібного підходу досить спірна, оскільки важко визначити, чи вплинули на продуктивність праці працівника саме чинники, регульовані персональним менеджментом.

2. Показник швидкості бізнес процесів. Визначається шляхом порівняння швидкості здійснення певних операцій в різних компаніях. Він є різновидом бенчмаркінгу з усіма властивими даній методиці недоліками.

3. Витрати і інші результати при проведенні спеціальних програм і ініціатив. Є повним аналогом ROI.

4. Показники навичок працівників, лояльність, моральний клімат в колективі, оцінювані за допомогою анкетування, тестування або проведення інтерв'ю. Використовуючи даний метод, вкрай складно точно встановити причину змін: робота кадрової служби або інші фактори.

5. «Організаційні можливості» - ще одна модифікація бенчмаркінгу. Тут порівнюється швидкість бізнес-процесу до нововведень і після [10, с. 512]. При вивченні праць сучасних вчених з метою пошуку найбільш оптимальних методик оцінки ефективності системи управління персоналом виявився ряд недоліків, що ускладнюють використання даних методик: - відсутність конкретних критеріїв оцінки для більшості показників; International Electronic Scientific Journal "Science Online" <http://nauka-online.com/> International Electronic Scientific Journal "Science Online" <http://nauka-online.com/> - складність або неможливість точного розрахунку деяких показників; - відсутність показників, що характеризують підсистеми управління персоналу: формування кадрового резерву, контролю мотивації, адаптації, розвитку персоналу; - складність застосування багатьох показників на підприємствах сфери послуг; - неможливість отримання зведеної оцінки ефективності функціонування системи управління персоналом.

Підводячи підсумок критичного аналізу існуючих методів оцінки ефективності системи управління персоналом, можна зробити висновок, що у вітчизняній і зарубіжній практиці існує чотири групи підходів до оцінки ефективності управління персоналом, що здійснюються за принципом:

- a. експертної оцінки,
- b. бенчмаркінгу,
- c. зіставлення витрат і економічного ефекту,
- d. аналізу соціально економічних чинників діяльності працівників.

Ці чотири групи мають відповідні недоліки, які ускладнюють їх використання, наприклад, суб'єктивність і трудомісткість експертних оцінок, обмеженість зовнішньої інформації при бенчмаркінгу, велике число чинників, що впливають на економічну ефективність організації, значний

часовий розрив між заходами щодо вдосконалення соціальних умов трудової діяльності і зростанням економічного ефекту.

Досить непростим завданням є застосування сукупності даних інструментів для комплексної оцінки системи управління персоналом в зв'язку з абсолютно різними підходами до формування критеріїв оцінки. Все це є свідченням актуальності проблеми розробки методики оцінки ефективності системи кадрового менеджменту в сучасних організаціях. Відчувається гостра необхідність у формуванні комплексних програм, що дозволяють забезпечити потребу підприємств в повноцінному аналізі функціонування системи управління персоналом.

3.2 Оцінка ефекту від впровадження запропонованих заходів

На рекомендаційному етапі готують проект до впровадження, розраховують витрати на розробку і реалізацію проекту, очікувану економічну і соціальну ефективність[97].

Розрахунок економічної ефективності пропонованих рекомендацій по деяких функцій служби персоналу (див. табл. 3.5 та 3.6).

Таблиця 3.5 - Зміна витрат і рівня якості основних функцій служби персоналу в результаті здійснення заходів

№	Найменування функції	Витрати і коефіцієнт рівня якості здійснення функцій		Річна економія (+), додаткові витрати (-)
		до заходів	після заходів	
1.	Вести особисті справи співробітників	20067,96	10542,35	+ 9525,61
2.	Вивчати причини плинності кадрів	25428, 42	22118,65	+ 3309,77
3.	Розробляти систему оцінки	12613, 3782	11413,3	+1200,07

На етапі впровадження проводиться соціально - психологічна, професійна, матеріально - технічна підготовка працівників до впровадження

проекту[98]. Необхідно розробити систему стимулювання реалізації проекту і план-графік впровадження проекту (див. табл. 3.6)

Таблиця 3.6 - План - графік впровадження проекту

№	Назва заходу	Дата впровадження	Відповідальний за виконання	Співвиконавець	Місце впровадження	Базова економія від впровадження	Примітки
1.	Розробка системи внутрішнього програмного забезпечення	Липень 2019 р.	Аутсорсер з ІТ-сфери	Керівник відділу кадрів, HR - менеджер, фахівець ІТ	Відділ кадрів	+9525,61	
2.	Аналіз та розробка методів нематеріальної мотивації	Липень 2019 р.	Інспектор з кадрів	Керівник відділу кадрів	Підприємство в цілому	+3309,77	
3.	Оптимізація системи наставництва	Липень 2019 р.	Інспектор з розвитку персоналу	Начальник відділу розвитку персоналу	Підприємство в цілому	+1200,07	Захід був впроваджений для підвищення якості виконання, але приніс додаткові фінансові вигоди

З таблиці 3.6 видно, що всі запропоновані заходи мають фінансові вигоди. Навіть захід, який був запропонований для підвищення якості

виконання функції теж мав річну економію, яка виникла за рахунок того, що більша кількість співробітників обирала можливість залишитись працювати на підприємстві.

В ході виконаної роботи були вивчені основні матеріали діяльності компанії, показники відділу кадрів. Функції були розподілені на основні і допоміжні, а також були виявлені їхні витрати і значимість для організації[99].

В ході функціонально-вартісного аналізу були виявлені функції, на які витрачається багато додаткових ресурсів і коштів, а також функції, які майже не виконувалися взагалі. Після чого були запропоновані різні шляхи вирішення даної проблеми.

Після впровадження пропозицій щодо вдосконалення трудової діяльності відділу кадрів очікується ефективно і повне виконання функцій, скорочення витрат без втрати якості на дорогі функції.

У цій роботі розроблені пропозиції щодо вдосконалення трудової діяльності відділу кадрів ПрАТ «Дніпроспецсталь» на основі функціонально-вартісного аналізу.

3.3 Графічне удосконалення методики функціонально-вартісного аналізу.

Однією з головних переваг використання функціонально-вартісного аналізу є графічне відображення існуючої ситуації на підприємстві, а також результатів аналізу. Одним з недоліків методики функціонально вартісного аналізу можна вважати те, що порівняння трьох основних показників аналізу (витрат на функцію, експертна оцінку важливості функції та оцінку якості виконання функції) відображають на окремих графіках та в різних показниках.

Аналіз оцінки можливо провести комплексно відносно трьох

показників. Для цього необхідно звести кожен з показників функції до єдиного однакового показника, у відсотки відносно суми всіх значень.

Таблиця 3.7 - Експертна оцінка важливості функції у відсотковому значенні

№	Функції	Розрахункове значення	Сума загальної кількості значень	% частка
1	Вести облік особового складу	10	97	10
2	Оформлювати кадрові операції (прийом, перевод, оформлення)	10	97	10
3	Вести особисті справи співробітників	10	97	10
4	Дотримуватися облік, зберігання і заповнення трудових книжок	6	97	6
5	Контролювати облік трудового стажу	8	97	8
6	Оформлювати довідки про трудову діяльність працівників	7	97	7
7	Оформлювати картки пенсійного страхування	6	97	6
8	Надавати облік відпусток	7	97	7
9	Готувати документи до здачі в архів	4	97	4
10	Вивчати причини плинності кадрів	7	97	7
11	Організовувати підвищення кваліфікації	5	97	5
12	Розробляти систему оцінки	5	97	5
13	Вести діловодство кадрів	12	97	12

Отже, з таблиці 3.7 видно масову частку важливості однієї функції за думкою експертної групи відносно всіх функцій, які виконує відділ кадрів, у відсотковому відношенні.

Таблиця 3.8 - Оцінка витрат на функцію у відсотковому відношенні

№	Функції	Розрахункове значення	Сума загальної кількості значень	% частка
1	Вести облік особового складу	34536	797906	4
2	Оформлювати кадрові операції (прийом, перевод, оформлення)	131467	797906	16
3	Вести особисті справи співробітників	20067	797906	3

Продовження таблиці 3.8

4	Дотримуватися облік, зберігання і заповнення трудових книжок	6907	797906	1
5	Контролювати облік трудового стажу	44586	797906	6
6	Оформлювати довідки про трудову діяльність працівників	238644	797906	30
7	Оформлювати картки пенсійного страхування	5696	797906	1
8	Надавати облік відпусток	1144	797906	0,33
9	Готувати документи до здачі в архів	19983	797906	3
10	Вивчати причини плинності кадрів	25428	797906	3
11	Організувати підвищення кваліфікації	13463	797906	2
12	Розробляти систему оцінки	12613	797906	2
13	Вести діловодство кадрів	243366	797906	31

Отже, з таблиці 3.8 видно масову частку витрат на одну функцію відносно витрат на всі функції, які виконує відділ кадрів, у відсотковому відношенні.

Таблиця 3.9 - Оцінка якості виконання функції у відсотковому відношенні

№	Функції	Розрахункове значення	Сума загальної кількості значень	% частка
1	Вести облік особового складу	0,7	7,55	9
2	Оформлювати кадрові операції (прийом, перевод, оформлення)	0,9	7,55	12
3	Вести особисті справи співробітників	0,6	7,55	8
4	Дотримуватися облік, зберігання і заповнення трудових книжок	0,5	7,55	6
5	Контролювати облік трудового стажу	0,7	7,55	9
6	Оформлювати довідки про трудову діяльність працівників	0,8	7,55	11
7	Оформлювати картки пенсійного страхування	0,7	7,55	9
8	Надавати облік відпусток	0,3	7,55	4
9	Готувати документи до здачі в архів	0,2	7,55	2

Продовження таблиці 3.9

10	Вивчати причини плинності кадрів	0,4	7,55	5
11	Організувати підвищення кваліфікації	0,5	7,55	6
12	Розробляти систему оцінки	0,4	7,55	5
13	Вести діловодство кадрів	0,85	7,55	11

Отже, з таблиці 3.9 видно масову частку якості однієї функції відносно виконання якості всіх функцій, які виконує відділ кадрів, у відсотковому відношенні.

Результати дослідження представлено в додатку В.

З додатку В можна побачити графічне обґрунтування прийняття рішень щодо оптимізації окремих функцій. Наукова новизна полягає в тому, щоб модернізувати графічне забезпечення функціонально-вартісного аналізу та виключити суб'єктивний погляд аудитора на вирішення проблем окремих функцій.

Висновки до розділу 3

Отже, на даному етапі дослідження роботи з управління персоналом було відмічено наступні основні проблеми та запропоновано такі варіанти вирішення проблеми:

- а. Функція «Вести особові справи» потребує оптимізації в плані її виконання та економії витрат на неї, яку можливо зробити такими способами, як відмова від ведення особових справ, або розробки системи внутрішнього програмного забезпечення, яка дозволить вести електронні особові картки.
- б. Функція «Вивчати причини плинності кадрів» потребує оптимізації в плані її виконання та економії витрат на неї, яку можливо зробити такими способами, як залучення фахівця сторонньому виконавцю-експерту, шляхом вивчення та запровадження методів

нематеріальної мотивації та розробки управлінських рішень, які спрямовані на нормалізацію процесу плинності.

- с. Функція «Розробляти систему оцінки» потребує оптимізації відносно якості її виконання, це можливо зробити шляхом залучення фахівця сторонньому виконавцю-експерту або удосконалення вже існуючої системи наставництва на ПрАТ «Дінпроспецсталь».

На дослідницькому етапі було проаналізовано економічну та організаційну вигоду відносно кожного з запропонованих варіантів заходів.

Виходячи з цього було прийнято впровадження таких заходів:

- розробка внутрішнього програмного забезпечення для ведення особових електронних карток
- аналіз та розробка методів нематеріальної мотивації задля зменшення кількості звільнення за власним бажанням
- оптимізувати систему наставництва на підприємстві, яка є одним з методів оцінювання

Оцінка від впровадження даних заходів становила річні такі вигоди:

- розробка внутрішнього програмного забезпечення для ведення особових електронних карток принесла річну економію в сумі 9525 грн.
- аналіз та розробка методів нематеріальної мотивації задля зменшення кількості звільнення за власним бажанням принесла річну економію в сумі 3309 грн
- оптимізувати систему наставництва на підприємстві, яка є одним з методів оцінювання принесла річну економію в сумі 1200 грн.

Тобто шляхом функціонально-вартісного аналізу були розроблені заходи, які принесли річну вигоду підприємству в цілому 14034 грн. Також в результаті даного дослідження було підвищено якість виконання даних функцій.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра на основі обґрунтування теоретико-методичних положень управління кваліфікаційно-професійною структурою персоналу розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності витрат на персонал підприємства. Загальні висновки, одержані в результаті дослідження, зводяться до наступного:

1. Проаналізовано понятійний апарат, що характеризує такі поняття, як «персонал», «управління персоналом», «ефективне управління витратами на персонал на підприємстві». Встановлено, що існує багато різних підходів до визначення ефективного управління на витрати на персонал підприємства. Виявлено фактори, що впливають на ефективне та продуктивне управління персоналом підприємства. Визначено необхідність приділення особливу увагу основним параметрам етапів проведення аналізу витрат на персонал, серед яких: оцінка відповідності стратегії організації витратам на персонал, оцінка ефективності витрат, облік та бюджетування.

2. Поглиблено знання та проаналізовано основні зарубіжні методи аналізу витрат, які сприятимуть підвищенню ефективності менеджменту витрат в цілому. Виявлені переваги та недоліки кожного методу, також проаналізовано можливість використання даних методів на вітчизняних підприємствах. Проаналізовано використання даних методів відносно управління персоналом та ефективності використання витрат на нього.

3. Обґрунтовано важливість процесу управління витратами на підприємстві, а також врахування професійних та кваліфікаційних характеристик персоналу при розробці механізму менеджменту витрат. Виділено типові помилки, що виникають в процесі розробки даного механізму.

Досягнута головна мета дипломної роботи щодо функціонування відділу кадрів на ПрАТ «Дніпроспесталь», що включає в себе :

1. Сформовано та визначено основні цілі ПрАТ «Дніпроспецсталь». Відповідно до кадрової політики та основних стратегічних цілей підприємство має на меті забезпечення оптимального балансу процесів управління чисельністю і якісним складом персоналу. Система управління персоналом спрямована на підвищення ефективності праці кожного працівника, постійне вдосконалення систем мотивації та стимулювання праці, безперервний розвиток компетентності персоналу через систематичне підвищення кваліфікації, освоєння суміжних професій. Все це тягне за собою значні фінансові витрати, тому необхідність аналізу системи управління витратами на персонал є одним з важливих питань на ПрАТ «Дніпроспецсталь».

2. В межах інноваційного розвитку кадрового потенціалу підприємств, у зв'язку з наявними протиріччями між системою підготовки робочих кадрів та діючим виробництвом, виникає необхідність розгляду питання про те, яким чином контролювати витрати на персонал підприємства. Наразі існує безліч систем зниження витрат і під кожне окреме підприємство обирають систему, яка максимально задовольняє вирішення проблем. Функціонально-вартісний аналіз є одним з методів, який допомагає сконцентруватись конкретно на окремій функції персоналу, аналізувати її важливість для підрозділу або співробітника, витрати на неї і, таким чином, модернізувати та оптимізувати роботу як одного співробітника, так і всієї організації. Також перевагами методу є те, що результати представлені графічно і кількісно, що допомагає розглянути їх максимально детально.

3. Розглядаючи роботу відділу кадрів на ПрАТ «Дніпроспецсталь» можна відстежити тенденцію до зменшення чисельності працівників, скорочення кількості робочих днів, закриття школи бізнесу, яка була сформована на території підприємства. Такі показники означають, що оптимізація витрат на підприємстві є необхідним кроком в роботі.

4. В ході дипломної роботи було виділено основні функції, які виконує відділ кадрів. Також функціональні зв'язки між відділами, які також приймають участь у виконанні цих функцій. За результатами розрахунків,

виконання цих функцій в рік становило 797906 грн. Однак не всі функції мають виконуються максимально відносно рівня їх важливості, якості виконання та витрат, які вони тягнуть за собою. В ході дослідження було виділено 3 функції, які потребували оптимізації. Такими функціями є «Ведення особових справ», «Вивчення причин плинності кадрів», «Розробка системи оцінки».

5. Функція «Ведення особових справ» виконувалась не якісно та її оплата коштувала 20067 тис. грн. на рік. Ведення особових справ на підприємстві виконувалось в ручному форматі, тому забирало досить багато часу у працівників відділу. Було запропоновано два варіанти оптимізації витрат на функцію. Одним з них було внутрішнє програмне забезпечення, що дало би змогу вести електронні особові картки, ведення яких займає менше часу, а також допоможе швидше ознайомлюватись з інформацією про персонал. В ході запровадження даного заходу річна економія становила 9525 тис. грн. та підвищився рівень виконання якості даної функції.

6. Функція «Вивчення плинності кадрів» виконувалась не якісно та її оплата коштувала 25428 тис. грн. Дана функція є важливою, так як відсоток звільнень з кожним роком тільки збільшується, більша частина яких з власного бажання. За 2018 рік було звільнено 1522 чоловік, 938 з них звільнилось за власним бажанням. Плинність кадрів збільшилась на 3% відносно минулого року. Було запропоновано три варіанти вирішення проблеми. Методом вирішення проблеми було обрано вивчення питання нематеріальної мотивації, а також запровадження заходів нематеріальної мотивації. В ході запровадження даного заходу річна економія становила 3309 тис. грн. та підвищився рівень виконання якості даної функції.

7. Функція «Розробка системи оцінки» виконувалась не якісно, але мала відповідний рівень витрат її важливості. Річні витрати на її виконання були варті 12613 тис. грн. На підприємстві одним з методів оцінки є система наставництва з метою надання допомоги співробітникам у їх професійному розвитку і кар'єрному зростанні. Дана функція виконувалась неякісно, тому

що наставники не були матеріально заохочені, оцінювали роботу суб'єктивно та не були зацікавлені в якісному навчанні колег. Це також було однією з причин плинності кадрів. В ході дослідження було запропоновано 2 варіанти вирішення проблеми. Було обрано розробку регламенту, в якому було винесено основні критерії оцінки стажерів. Також було запропоновано розробити систему матеріального або нематеріального заохочення наставників та оцінка знань третьої особи. В ході запровадження даного заходу був істотно збільшений рівень якості виконання функції. А також це понесло за собою фінансові вигоди у вигляді річної економії 1200 тис.грн. за рахунок скорочення витрат на звільнення та прийом на роботу.

В цілому в результаті дослідження річна вигода буде становити 14034 тис. грн. відносно одного інспектора відділу кадрів. Так як фахівців у відділі кадрів відповідно штатному розпису є 7 чоловік, то річна економія відносно відділу є 98 238 тис. грн. Так як дані функції є допоміжними відносно відділу кадрів, то така економія є достатньою. В цілому, підприємство знизить витрати на 14% стосовно відділу кадрів.

Отже, керівництво підприємства має таким чином розробляти стратегію управління витратами, щоб один із основних акцентів робити саме на рівень задоволеності персоналу умовами праці, програмне забезпечення роботи, а також на одноразові витрати на продукти, які в процесі використання можуть принести додаткову економію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арутюнян В. «Оценка эффективности юридической функции и использование данных бенчмаркинга» // Legal Insight. – 2015. – № 1. – 25 с.
2. Бондаренко С. М. Особливості використання соціально-орієнтованої концепції загального управління якістю TQM в Україні / С. М. Бондаренко, І.
3. Бельтюков Є.А. Управління витратами на основі функціонально-вартісного аналізу / Є.А. Бельтюков, Н.О. Безнощенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2. – Т. 2. – С. 7-10.
4. Бельтюков Є.А. Управління витратами на основі функціонально вартісного аналізу / Є.А. Бельтюков, Н.О. Безнощенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2. – Т. 2. – С. 7–10.
5. Богач А. Функціонально-вартісний і системний аналіз як основні складові методики аналізу функціонування логістичної системи підприємства / А. Богач // Економічний аналіз. – 2017. – № 1 (17). – С. 187–192.
6. Богиня Д. А. Стимули і антистимули розвитку трудового менталітету в сучасних умовах / Д. А. Богиня // Україна: аспекти праці. – 2018. – № 3. – С. 27–32.
7. Бутко М. П. Трудовий потенціал України в трансформаційний період / М. П. Бутко, С. М. Задорожна // Зайнятість та ринок праці : міжвід. наук. зб. – К., 2015.– С. 67–75.
8. Бучинський М.Я., Горик О.В., Чернявський А.М., Яхін С.В. ОСНОВИ ТВОРЕННЯ МАШИН / [За редакцією О.В. Горика, доктора технічних наук, професора, заслуженого працівника народної освіти України]. – Харків : Вид-во «НТМТ», 2017. — 448 с. : 52 іл. ISBN 978-966-2989-39-7
9. Безверхий К.В. Ще раз про тлумачення сутності понять «затрати» і «витрати», «витрати виробництва» і «виробнича собівартість» / К.В. Безверхий // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. Економіка, організація і управління підприємством. – 2014. – № 2 (52). – С. 224.

10. Вейдер М. Інструменти бережливого виробництва: Мініруководство по впровадженню методик бережливого виробництва / М. Вейдер; Пер. з англ. А. Баранов, Е. Башкардін. - 7-е вид. - М.: Альпіна Паблішерз, 2011. - 125 с.
8. Веснин В. Р. Менеджмент : учебник / В. Р. Веснин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ТК Велби, Изд. "Проспект", 2006. – 504 с.
11. Вумек Дж. Бережливе забезпечення: Як побудувати ефективні та взаємовигідні відносини між постачальниками і споживачами / Джеймс П. Вумек, Деніел Т. Джонс; [Пер. з англ.] - М. : Альпіна Бізнес Букс, 2006. - 264 с.
12. Вахрушина М.А. Стратегічний управлінський облік: Повний курс МВА / М.А. Вахрушина, М.І. Сидорова, Л.І. Борисова. - М. : Рід Груп, 2011. - 192 с. - (Російське бізнес-освіта).
13. В. Строкач. // Технології та дизайн. – 2014. – № 1. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/td_2014_1_8.pdf
14. Гриньова В.М. Функціонально-вартісний аналіз в інноваційній діяльності підприємства : монографія. – Харків : ІНЖЕК, Видавничий Дім, 2014. – 128 с.
15. Грішнова О.А. Людський капітал / Грішнова О.А. – К. : Знання : КОО, 2011. – 254 с.
16. Довідник по функціонально-вартісного аналізу / А. П. Ковальов, Н. К. Моїсеєва, В. В. Сисун і ін. - М.: Фінанси і статистика, 1999. - 431 с.
17. Давидюк Т.В. Формування, використання та відтворення людського капіталу в бухгалтерському обліку: співвідношення понять «витрати» та «інвестиції» / Т.В. Давидюк, С.Г. Оганджян // Міжнародний збірник наукових праць “Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу”. – 2019. – Вип. 3(15). – С. 114
18. Давидюк Т.В. Формування, використання та відтворення людського капіталу в бухгалтерському обліку: співвідношення понять «витрати» та «інвестиції» / Т.В. Давидюк, С.Г. Оганджян // Міжнародний збірник наукових праць “Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу”. – 2009. – Вип. 3(15). – С. 114

19. Даніліна Є.І. Функціонально-стоїмостний аналіз в управлінні ефективністю виробництва: монографія. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков і К °», 2018. - 156 с.
20. Єршова Н.Ю. Концепція управління витратами підприємства: стратегічний аспект / Н.Ю. Єршова // Економічні студії. – Львів: ВД «Гельветика», 2015. – № 2 (06). – С. 48–53.
21. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / За ред. Р. Дяківа. – К.: Міжнародна економічна фундація, 2011. – 703 с.
22. Журавлев И.М. Снижение социальной напряженности как фактор эффективного управления персоналом организации : автореф. дис. канд. экон. наук: 22.00.08 [Электронный ресурс] / И.М. Журавлев; ГОУ ВПО Московский Государственный технологический университет «Станкин» - Москва, 2010.- 20 с. – укр. - Режим доступа : <http://www.stankin.ru/science/kandidis/html>
23. Звіт електрометалургійного заводу "Дніпроспецсталь" [Електронний ресурс]/ Режим доступу <http://www.dss-ua.com/media/rus/company/information-material/.pdf>
24. Застосування функціонально-вартісного аналізу в рішенні управлінських завдань. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 256 с.
25. Кузнецов, Сергій Дослідження процедур функціонально-вартісного
26. Колосова Р. Трудовий потенціал промисловості / Р. Колосова. - М.: Видавництво МДУ, 2009. - 160 с.
27. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанов. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 638 с
28. Колос І.В. Дуальна природа втрат промислового підприємства в контексті ощадливості / І.В. Колос // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2016. – Т. 22, № 5. – С. 106–112.
29. Конкурентний потенціал у системі управління підприємством : монографія / за наук. ред. В.М. Нижника. – Хмельницький : ХНУ, 2013. – 367 с.
30. Крамської Д. Ю. Дослідження сучасних методів управління витратами та

- їх застосування на етапах життєвого циклу продукції / Д. Ю. Крамської, В. Д. Вашкіс, О. А. Матяж // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат.
31. Кібанов А.Л. Основи управління персоналом: Підручник. - М .: ИНФРА-М, 2013. - С. 275.
32. Колот А.М. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань / А.М. Колот // Україна: аспекти праці. – 2017. – № 4. – С. 9.
33. Криклій А.С. Формування трудового потенціалу в умовах трансформаційної економіки : автореф. дисертації на здобуття наук. Ступеня док-ра. економ. наук : спец. 08.01.01 «Економічна теорія» / А.С. Криклій. – К., 2005. – 32 с.
34. Лысков А. О понятии эффективности затрат на персонал и ее оценки [Электронный ресурс] / А. Лысков. – Режим доступа : <http://www.kapr.ru/articles/2003/10/3036.html>.
35. Методичні аспекти управління витратами на підприємствах / С. С. Проскурня, Н. О. Голуб // Економічні науки. Сер. : Облік і фінанси. - 2013. Вип. 10(4). - С. 156-160. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2013_10%284%29_27
36. Методичні аспекти формування системи управління витратами на підприємстві / Л. В. Павленко // Управління розвитком. - 2013. - № 23. - С. 19-21. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_23_10
37. Методи управління витратами в сучасних умовах: ефективність застосування, переваги та недоліки / І. В. Пустова // Інвестиції: практика та досвід. - 2013. - № 11. - С. 39-42. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2013_11_12
38. Методи управління витратами в сучасних умовах: ефективність застосування, переваги та недоліки / І. В. Пустова // Інвестиції: практика та досвід. - 2013. - № 11. - С. 39-42. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2013_11_12
39. Методичний інструментарій стратегічного управління витратами / М. М.

- Шигун, В. В. Ходзицька // Часопис економічних реформ. - 2014. - № 3. - С. 39-46. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Cher_2014_3_8
40. Методика обліку оплати праці як складова управління витратами на підприємстві / В. С. Муковіз // Формування ринкових відносин в Україні. - 2013. - № 4. - С. 234-237. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2013_4_53
41. Менеджмент: учеб. пособ. для студ. вузов / Г.Б. Казначевская, И.Н. Чуев, О.В. Матросова; 3-е изд. Ростов н/Д.: Феникс, 2017. 378 с.
42. Механізм управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств : монографія / за ред. к.е.н., доцента Ю.С. Шипуліної. – Суми : ТОВ «ДД «Папірус», 2012. – 458 с.
43. Механізм управління розвитком соціально-економічних систем : монографія / За заг. ред. О.В. Мартякової. – Донецьк : ДВНЗ «ДонНТУ», 2010. – С. 118-127.
44. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия : учебное пособие / Под.ред.П.В. Шеметова. – М.:ИНФА-М, 2008. – 312 с.
45. Шаріпов Р.Х. Функціонально-вартісний аналіз (ФВА) [Електронний ресурс] / Р.Х. Шаріпов. - Режим доступу: <http://www.metodolog.ru/00940/00940.html>.
46. Миколаєва О.Е. Стратегічний управлінський облік: [монографія] / О.Є. Миколаєва, О.В. Алексєєва. - М.: Издательство ЛКИ, 2018. - 304 с.
47. Мошенський С. З. Економічний аналіз / З. С. Мошенський, О. В. Олійник. – Житомир : ПП «Рута», 2017. – 704 с.
48. Лиходєдова О.В. Витрати на персонал та їх оптимізація в умовах ринку / О.В. Лиходєдова // Торгівля і ринок України. Збірник наукових праць. – 2013. – Вип. 30, Т. 1. – С. 238–242.
49. Мазур Н.О. Формування системи мотивації продуктивності персоналу підприємства : дис. канд. екон. наук : 08.06.01 / Мазур Наталія Олексіївна // Національний ун-т водного господарства та природокористування. – Рівне, 2014. – 221 с.

аналізу систем / Сергій Кузнецов. - М .: LAP Lambert Academic Publishing, 2017. - 100 с.

вип. : Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ "ХПІ". – 2015. – № 26 (1135). – С. 29-33.

50. Назаренко А. Визначення поняття "персонал підприємства" та основні теоретичні підходи / А. Назаренко, І. Корзун // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер. : Економіка і управління. - 2015. - Вип. 33. - С. 293-298. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2015_33_34.

51. Організація ФВА на підприємстві / Л. П. Горлова, Е. П. Крижанівська, В. В. Муравская і ін. - М.: Фінанси і статистика, 2018. - 128 с.

52. Ощадливе виробництво: концепція, інструменти, досвід: наук.- практ. видання / Т.В. Омеляненко, О.В. Щербина, Д.О. Барабась, А.В. Вакуленко; Держ. вищ. навч. заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». – К.: КНЕУ, 2009. – 157 с.

53. Пустова І.В. Методи управління витратами в сучасних умовах: ефективність застосування, переваги, недоліки / І.В. Пустова // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – № 11. – С. 39–42.

53. Погорелов Ю.С. Предпочтение в выборе методов управления затратами / Ю.С. Погорелов// Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля. – 2005. – № 2 (14). – С. 142–152.

54. Погорелов Ю. С. Методи планування витрат підприємства при застосуванні концепції постійного вдосконалення / Ю. С. Погорелов, С. С. Бондаренко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2013. – № 2(3). – С. 27-31. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vchnu_ekon_2013_2\(3\)_6.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vchnu_ekon_2013_2(3)_6.pdf)

55. Прохоров, Ю. Ф. Основы функционально-стоимостного анализа систем: учебное пособие / Ю. Ф. Прохоров, В. В. Лихолетов. - Челябинск, 2014. - 155 с.

56. Проблеми і перспективи ринково-орієнтованого управління інноваційним

- розвитком : монографія / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «Торговий дім «Папірус», 2011. – 644 с.
57. Пшеников В. Робота без втрат [Електронний ресурс] / Вячеслав Пшеников. - Режим доступу: <http://www.worldenergy.ru/mode.1349-id.1845-type.html>
58. Попов О. Управління витратами / Попов О. // Економічна енциклопедія: У 3-х томах. Т.3. – К. : Видавничий центр «Академія», 2012. – 952 с.
59. Практика проведення функціонально-вартісного аналізу (ФВА) в електротехнічній промисловості / ред. М.Г. Карпунин. - М. : Вища школа, 2020. - 288 с.
60. Рогатенюк Е. В. Характеристика сучасних методів управління витратами / Е. В. Рогатенюк // Економіка Криму. - 2012. - № 3 (40). - С. 287-295.
61. ПАТ "Дніпроспецсталь" [Електронний ресурс] / Режим доступу <http://www.dss.com.ua>
62. Риждова, В.В. Застосування функціонально-вартісного аналізу в рішенні управлінських завдань. Навчальний посібник / В.В. Риждова. - М. : ИНФРА-М, 2017. - 703 с.
63. Риждова, В.В. Застосування функціонально-вартісного аналізу в рішенні управлінських завдань. Навчальний посібник. Частина 2 / В.В. Риждова. - М. : РІОР, 2018. - 912 с.
64. Симионов Р.О. Повышение эффективности управления персоналом как фактор обеспечения конкурентоспособности организации: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05 [Электронный ресурс]/ Р.О.Симионов; ГОУ ВПО Московский Государственный университет «Станкин» - Казань, 2008. – 20 с. – укр. – Режим доступу : <http://www.ksfei.ru/>
65. Степаненко Т.О. Функціонально-вартісний аналіз підсистеми управління на підприємстві / Т.О. Степаненко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – Випуск 11. – Частина 4. – С. 67–70.
66. Савицька Г. В. Аналіз господарської діяльності підприємства / Г. В. Савицька. - Мінськ: ІП «Екоперспектіва», 2007. - 498 с.

67. Управління персоналом / Л. Балабанова, О. Сардак. – К. : ВД «Професіонал», 2016. – 358 с.
68. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Виноградський, С. Беляєва, А. Виноградська, О. Шаханова. – К. : Центр навчальної літератури, 2016. – 482 с.
69. Функціонально-вартісний аналіз в удосконаленні організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / Ю. Г. Козак, Н. С. Логвінова, А. Ю. Козак // Економіка: реалії часу. - 2014. - № 1. - С. 83-89. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2014_1_14
70. Функціонально-вартісний аналіз трудового потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / О. М. Зборовська, О. Є. Галан // Проблеми економіки. - 2014. - № 1. - С. 199-203. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PeKon_2014_1_29
71. Функціонально-вартісний аналіз як інструмент управління витратами підприємства [Електронний ресурс] / Р. Д. Чернодубов, Л. М. Сенік // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. - 2015. - № 4. - С. 284-287. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2015_4_53
72. Функціонально-вартісний аналіз в управлінні витратами підприємства на засадах ощадливості [Електронний ресурс] / І. В. Колос // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2017. - Вип. 26(1). - С. 140-143. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_26\(1\)_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_26(1)_32)
73. Функціонально-вартісний аналіз підсистеми управління на підприємстві [Електронний ресурс] / Т. О. Степаненко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. - 2015. - Вип. 11(4). - С. 67-70. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_11\(4\)_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_11(4)_17)
74. Функціонально-вартісний аналіз витрат виробництва / О.О. Савченко //

Науковий вісник Національного аграрного університету, 2018. – Вип. 120. – С. 230-235.

75. Функціонально-вартісний аналіз в управлінні проектами наукомістких підприємств: монографія / Є.Б. Данченко, Л.С. Чернова, Д.І. Бедрій, Е.В. Погорелова, А.І. Мазуркевич. - Дніпропетровськ: ІМА-Press, 2011. - 237 с.

76. Функціонально-вартісний і системний аналіз як основні складові методики аналізу функціонування логістичної системи підприємства / А. Богач // Економічний аналіз, 2017. – № 1(17). – С. 187-192.

77. Характеристика, принципи та проблема практичного застосування таргет-та кайзер-костингу в Україні. Наумов І. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://conference.spkneu.org/2012/12/naumov-i>

78. Ходарева О.О. Функціонально-вартісний підхід до управлінської діяльності: аналіз і контроль складних систем / О.О. Ходарева, Л.О. Шульга // Економіка промисловості. – 2011. – № 1. – С. 85–89. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2011_1_14.

79. Череп А. В. Аналіз і оцінка ефективності використання трудових ресурсів на підприємствах агропромислового комплексу / А. В. Череп, Л. В. Шитікова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – Т. 2. – № 6. – С. 308–311.

80. Якушик І.Д. Концептуальні підходи до управління витратами в системі економічної безпеки підприємства / І.Д. Якушик // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія. Економічні науки. Науковий журнал. – 2014. – № 5–6 (76–77). – С. 21 –217.

81. Krumwiede Kip R. ABC: Why It's Tried and How It Succeeds / Kip R. Krumwiede // Management Accounting. – 2014. – P. 32.

82. Shimizu S. Transforming Kaizen at Toyota / S. Shimizu, R. Koichi // Working Paper. – Okayama University, 2015. – P. 82.

83. Model of effective enterprise cost management // Modern scientific researches and innovations. 2014. № 2 [Electronic journal]. URL: <http://web.snauka.ru/en/issues/2014/02/31354>

84. Locher D. Value stream mapping the development process: a how-to guide for streamlining time to market / Drew A. Locher. – CRC Press, Taylor & Francis Group, LLC, 2018. – 144 p.
85. Dailey K.W. The Lean Manufacturing Pocket Handbook / Kenneth W. Dailey. – Publishing Co., 2013. – 42 p.
86. Lean Lexicon a graphical glossary for Lean Thinkers / Edited by Chet Marchwinski, John Shook, and Alexis Schroeder Foreword by Jose Ferro, Dan Jones, and Jim Womack. – Edition Fourth, Version 4.0. – Compiled by the Lean Enterprise Institute, 2018. – 136 p.
87. Galushko O.S. Systemno-celevoe planirovanye tehnycheskogo razvytyja gorno-obogatitel'nyh kombynatov: Avtoref. dys. ... dokt. ekon. nauk: 08.00.05/ Odesskyj ynstitut narodnogo hozjajstva. -Odessa, 2012. - 45 s.
88. Gerasymovych I.A. Upravlins'kyj oblik i funkcional'novartisnyj analiz tehnologichnyh zatrat: Avtoref. dys. kand. ek. nauk: 08.06.04/ Kyi'vs'kyj nacional'nyj ekonomichnyj universytet. - K., 2015. - 17 s.
89. Gramp E.A. Sushhnost' y teoretycheskye osnovy funkcyonal'no-stoymostnogo analiza //Электротехническая промышленность.– Seryja: Obsheot-raslevye voprosy.– 2016. – S. 35–36.
90. Drury K. Vvedenye v upravlencheskyj y proyzvodstvennyj uchet / Per. s angl. – 3-e yzd. –M.: Audyt, 1998. – 774 s.
91. Kostyrko R.O. Kontrol' i analiz v systemi uprav-linnja ekonomichnym potencialom gospodarjujuchoho sub'jekta: metodologija ta organizacija: monografija. - Lugans'k: SNU im. V.Dalja, 2017. – 728 s.
92. Razvytye metodyky funkcyonal'no-stoymostnogo analizauchetno analytycheskogo obespechenija upravlenijaorganyzacyej Kuz'myna O.N. / Avtoreferat, na pravah rukopysy // Samara 2014.
93. Uchytel' Ju. G. Razrabotka upravlencheskyh reshenyj / Ju. G. Uchytel', A. Y. Ternovoj, K. Y. Ternovoj. – 2-e yzd., pererab. y dop. – M., 2017. – 383 s.
94. Эbert H., Tomas K. Analyz zatrat na osnove potrebytel'noj stoymosty (новые

методы рационализации). – М.: Экономика, 2019. – 190 с.

95. Cokins, G. Activity-based Cost Management: An Executive's Guide. Hoboken, NJ: Wiley. 84 p. Hill, A.V. (2012).

96. Zimmerman, J.L. (2013). Accounting for Decision Making and Control. 4th Edition. Boston, MA: McGrawHill/Irwin. 764 p.

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я Метельська Наталія Сергіївна, студентка 2 курсу,
Форми навчання денної, факультету економічного,
Спеціальності управління персоналом та економіка праці, адреса електронної
пошти metelska1996@gmail.com,

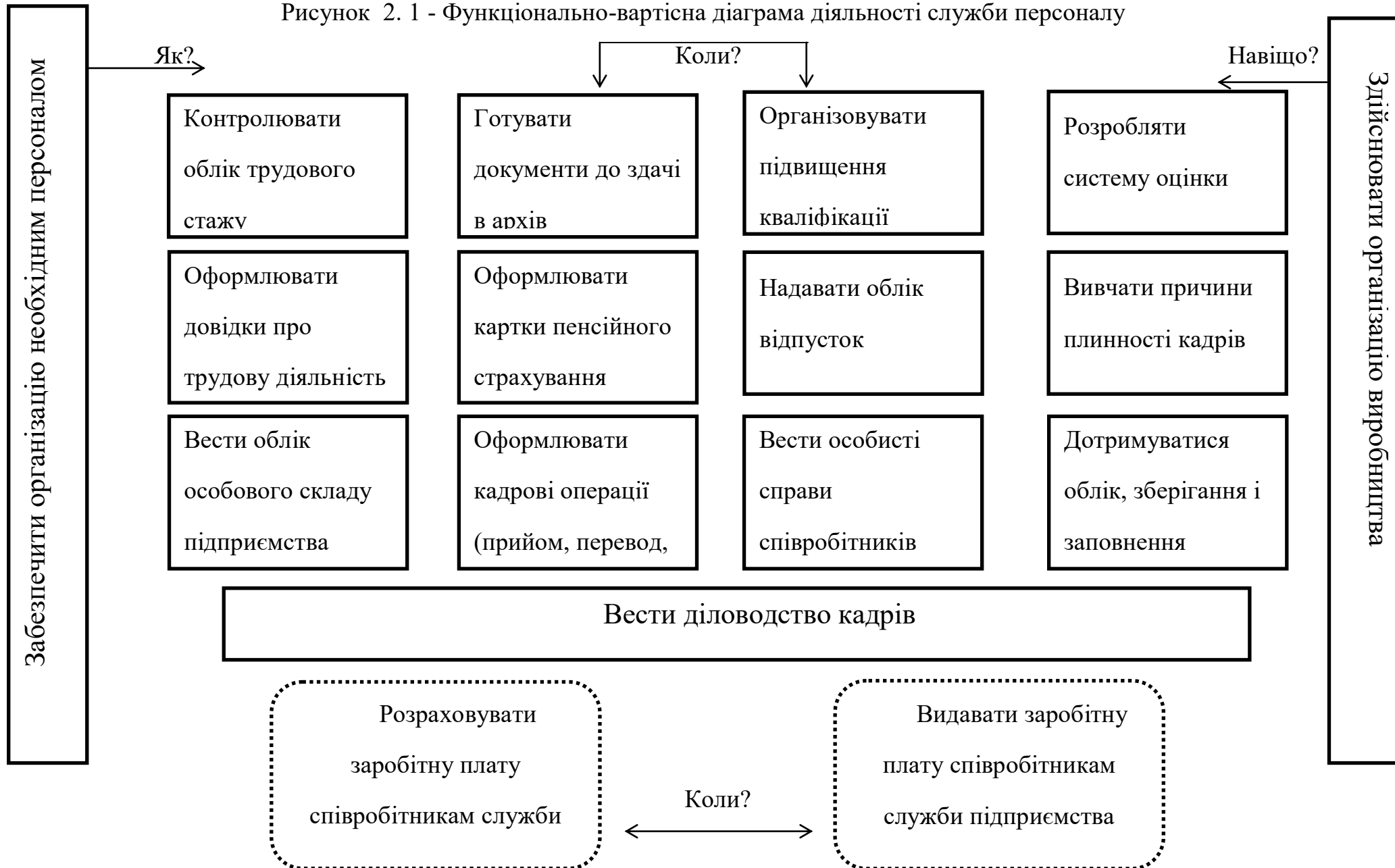
- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Оцінка ефективності витрат на персонал організації на ПрАТ «Дніпроспецсталь» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений/ознайомена;
- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;
- згоден/згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (студент) Метельська Н.С.

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (науковий керівник) Калюжна Ю.В.

ДОДАТОК А

Рисунок 2. 1 - Функціонально-вартісна діаграма діяльності служби персоналу



ДОДАТОК Б

Таблиця 2.3 - Визначення витрат на здійснення функцій служби персоналу

Функція	Посади і оклади осіб, які беруть участь у виконанні функції		Пгод	t1	Тгод	Ззп	Технічні засоби, їх вартість (Стс) і частка часу їх використання при виконанні функції				Зтс	Зо
	Посада	ЗП					Найменування	СТС	а	Тсл		
1. Вести облік особового складу підприємства	1. Інспектор по кадрам	8000	24	24	576	27105,88	Комп'ютер	13000	0,7 0,4	7	419,4958	34536,7664
	2. Інспектор з розвитку персоналу	8000	24	6	144	6776,471	МФУ	5200	0,7 0,4	5	234,9176	

Продовження додатку Б

2. Оформлювати кадрові операції (прийом, перевод, оформлення)	1. Інспектор з кадрів	8000	30	50	1500	70588,24	Комп'ютер	13000	0,5	7	682,7731	131467,087
	2. Начальник відділу кадрів	22000	30	15	450	58235,29	МФУ	5200	0,5	5	382,3529	
							Мобільний телефон	7000	0,8 0,4	3	1578,431	
3. Вести особисті справи співробітників	1. Інспектор з кадрів	8000	12	15	180	8470,588	Комп'ютер	13000	0,6 0,8	7	196,2017	20067,9664
	2. Інспектор з розвитку персоналу	8000	12	20	240	11294,12	МФУ	5200	0,5 0,5	5	107,0588	
4. Дотримуватись облік, зберігання і заповнення трудових книжок	1. Інспектор з кадрів	8000	6	24	144	6776,471	Комп'ютер	13000	1	7	131,0924	6907,56303

Продовження додатку Б

5. Контролювати облік трудового стажу	1. Інспектор з кадрів	8000	24	30	720	33882,35	Комп'ютер	13000	0,9 0,3	7	608,2689	44586,7429
	2. Аудитор	10000	24	7	168	9882,353	МФУ	5200	0,3 0,2	5	213,7681	
6. Оформлювати довідки про трудову діяльність працівників	1. Інспектор з кадрів	8000	54	50	2700	127058,8	Комп'ютер	13000	0,9 0,5	7	2580,882	238644,529
	2. Інспектор з розвитку персоналу	8000	54	15	810	38117,65						
	3. Начальник відділу кадрів	22000	54	10	540	69882,35	МФУ	5200	0,6 0,3 0,2	5	1004,824	
7. Оформлювати картки пенсійного страхування	1. Інспектор з кадрів	8000	12	10	120	5647,059	Комп'ютер	13000	0,4	7	43,69748	5696,87395
							МФУ	5200	0,1	5	6,117647	

Продовження додатка Б

8. Надавати облік відпусток	1. Інспектор з кадрів	8000	2	24	24	1129,412	Комп'ютер	13000	0,5	7	10,92437	1144,00672
							МФУ	5200	0,3	5	3,670588	
9. Готувати документи до здачі в архів	1. Інспектор з кадрів	8000	12	20	240	11294,12	Комп'ютер	13000	0,7	7	218,4874	19983,1933
	2. Інспектор з розвитку персоналу	8000	12	15	180	8470,588			0,4			
10. Вивчати причини плинності кадрів	1. Інспектор з кадрів	8000	10	15	150	7058,824	Комп'ютер	13000	0,6 0,9	7	327,7311	25428,4174
							МФУ	5200	0,1 0,4		5	
	2. Аудитор	10000	10	30	300	17647,06	Мобільний телефон	7000	0,5 0,7	3	325,9804	

Продовження додатку Б

11. Організувати підвищення кваліфікації	1. Інспектор з розвитку персоналу	8000	4	50	200	9411,765	Комп'ютер	13000	1 0,5	7	209,3838	13463,5798
	2. Інспектор з кадрів	8000	4	15	60	2823,529	МФУ	5200	0,7 0,4	5	83,60784	
	3. Начальник відділу кадрів	22000	4	5	20	647,0588	Мобільний телефон	7000	1 0,7 0,5	3	288,2353	
12. Розробляти систему оцінки	1. Інспектор з розвитку персоналу	8000	6	25	150	7058,824	Комп'ютер	13000	0,8 0,8	7	174,7899	12613,3782
	2. Аудитор	10000	6	15	90	5294,118	МФУ	5200	0,7 0,7	5	85,64706	

Продовження Б

13. Вести діловодство кадрів	1. Інспектор з кадрів	8000	36	72	2592	121976,5	Комп'ютер	13000	1 0,8 0,6 0,3	7	3467,395	243366,171
	2. Інспектор з розвитку персоналу	8000	36	28	1008	47435,29						
	3. Аудитор	10000	36	15	540	31764,71	МФУ	5200	0,8 0,5 0,5	5	1451,718	
	4. Начальник відділу кадрів	22000	36	8	288	37270,59						

ДОДАТОК В

Діаграма – Удосконалення графічного обґрунтування прийняття рішень у функціонально-вартісному аналізі

