

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

10.02 – МКР. 787 «С» 2020.09.08. 037 ПЗ

ЛИТВИН ДЕНИС ГАВРИЛЮВИЧ

2023 р.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Гуманітарно-педагогічний факультет

УДК 005.93:005.96

ПОГОДЖЕНО
Декан
гуманітарно-педагогічного факультету

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій

І.М. Савицька

С. О. Кубицький

(підпис)

(підпис)

« _____ » 2022 р.

« _____ » 2022 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Формування та оцінка ефективності витрат на
персонал організації».

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Управління персоналом»
Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми
к. пед. н., професор

Кубицький С.О.
(підпис)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи
д. п. н., професор

Шумілова І. Ф.
(підпис)

Виконав
(підпис)

Литвин Денис Гаврилович

Київ – 2023

НУБІП України

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій

к. пед. н., професор С. О. Кубіцький
2023 р.

НУБІП України

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Литвин Денис Гаврилович

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Управління персоналом»

НУБІП України

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «**Формування та оцінка ефективності витрат на персонал організації**»

затверджена наказом ректора НУБІП України від 14.06.2021 р. № 444 «3»

НУБІП України

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2023.11.21
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) статистична звітність Національної академії економічних наук України; 4) матеріали Національної академії економічних наук України

НУБІП України

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні засади формування та оцінка ефективності витрат на персонал організації.
2. Аналіз особливостей формування та оцінка ефективності витрат на персонал організації.
3. Напрямки вдосконалення Формування та оцінка ефективності витрат на персонал організації.

НУБІП України

Дата видачі завдання « » 2023 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____ (Шумілова І.Ф.)

(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ (Литвин Д.Г.)

НУБІП України

РЕФЕРАТ

магістерської кваліфікаційної роботи
«Формування та оцінка ефективності витрат на персонал організації»

здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти

гуманітарно-педагогічного факультету

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Управління персоналом»

Національного університету біоресурсів і природокористування України

Литвина Дениса Гавриловича

Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Зміст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 80 сторінках друкованого тексту, магістерська робота містить 13 таблиці і 9 рисунків. Список використаних джерел включає 96 найменувань.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи висвітлено теоретичні засади формування та оцінки ефективності витрат на персонал організації, сутність і зміст проблеми дослідження. Розглянуто основні поняття з теми дослідження. Розкрито сутність теоретичних аспектів дослідження оцінки ефективності витрат на персонал організації.

Проаналізовано наукові підходи до визначення категорії «витрати на персонал».

Другий розділ присвячено аналізу діяльності ТОВ «ВП «ПОЛІСАН»».

Охарактеризовано практичну спрямованість виробничого підприємства, в результаті якої було виявлено, що Товариство, у своїй діяльності і в межах повноважень керується Конституцією і законами України, а також Положенням про виробниче підприємство «ПОЛІСАН», забезпечує виконання Законів України, постанов Верховної Ради України, указів і розпоряджень Президента України, постанов і розпоряджень Кабінету Міністрів України, наказів Міністерства економіки України, Мінфіну України та інших центральних органів державної виконавчої влади. Проведено аналіз

формування та оцінки ефективності витрат на персонал товариства «ПОЛІСАН» як складової кадрового менеджменту.

У третьому розділі окреслено напрямки удосконалення формування та оцінки витрат на персонал виробничого підприємства «ПОЛІСАН» як складової управління персоналом та схарактеризовано шляхи і методи її удосконалення. Результати дослідження систематизовано, узагальнено та зроблено висновки, які висвітлено у даному розділі.

Ключові слова: формування, працівник, кадрова політика, удосконалення, організація, конкурентоспроможність.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ЗМІСТ

ВСТУП	
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ ОРГАНІЗАЦІЇ	11
1.1. Сутність теоретичних аспектів дослідження оцінки ефективності витрат на персонал організації.....	11
1.2. Аналіз наукових підходів до визначення категорії «витрати на персонал».....	22
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I	36
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СТАНУ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКИ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ ТОВ «ВП «ПОЛІСАН»	38
2.1. Характеристика стану витрат на персонал ТОВ «ВП «ПОЛІСАН»».....	38
2.2. Аналіз процесу формування та оцінки витрат на персонал ТОВ «ВП «ПОЛІСАН»».....	46
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II	52
РОЗДІЛ III. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКИ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ ОРГАНІЗАЦІЇ	56
3.1. Шляхи і методи вдосконалення процесу формування та оцінки витрат на персонал.....	56
3.2. Рекомендації щодо вдосконалення процесу формування та оцінки витрат на персонал.....	65
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III	73
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81

НУБІП України

ВСТУП

В сфері формування і використання людського капіталу в економіці України сьогодні наявні такі проблеми: скорочення чисельності населення і погіршення його вікової структури, дефіцит працездатного населення і збільшення демографічного навантаження на нього, наявність потенційно надлишкової чисельності працівників в організаціях і, відповідно, неповна їх зайнятість, висока плинність кадрів, низькі темпи росту виробництва праці і випереджаючі їх темпи зростання заробітної плати.

Крім цього, також слід враховувати і той факт, що однією з основних задач управління персоналом у сучасній економіці України є врахування і вимірювання факторів, що зумовлюють ефективність роботи кадрового складу організації. Зокрема це стосується рівня і структури витрат на персонал, оскільки персонал організації як носій унікальних знань і технологій стає одним із головних ресурсів організації. Інвестиції в персонал підвищують цінність людського капіталу. В умовах конкуренції однією з головних цілей організації стає підвищення продуктивності праці. Перш за все це відбувається за рахунок інвестицій в персонал. Ця задача ускладнюється тим, що перехід до інформаційної економіки, економіки знань призвів до виникнення потреби в зміні якісної структури персоналу організацій. Виникає затребуваність на працівників високої кваліфікації, які володіють спеціалізованими знаннями і навиками у вузьких галузях. А саме галузей, що пов'язані з інформаційними технологіями, практикою управління.

У свою чергу, трансформаційні зміни в економіці України перед керівниками організацій ставлять нові завдання щодо вдосконалення їх діяльності. Відсутність у суб'єктів господарювання достатніх обсягів фінансових ресурсів, недостатній розмір інвестицій, значна моральна та фізична виснаженість основних фондів підкреслюють важливість та необхідність пошуку нових внутрішніх резервів організації.

В останні роки важливе місце у структурі витрат організації посідають витрати на персонал. Так, одним із необхідних та актуальних інструментів забезпечення ефективності діяльності організації стає ефективна система управління витратами на персонал. Тому для того, щоб коректно управляти витратами на персонал та своєчасно їх перерозподіляти, необхідно дослідити їх вплив на ефективність діяльності організації.

Сучасна концепція управління людським капіталом в організаціях акцентує увагу на тому, що системна робота з ним стає найбільш важливою частиною стратегії організації. Оскільки витрати на персонал розглядаються вже як інвестиції у людський капітал, особливо важливим стає запитання ефективного планування статей бюджету на персонал. Отже, виникає потребу у розробці певних методик оцінки ефективності короткотривалих і довготривалих інвестицій у людський капітал організації.

Дослідженню проблеми термінології трактування категорії «витрати на персонал» приділялась увага в роботах Г. Зосименко [23], Г. Козаченко [64], Г. Макухін [64], Ю. Погорелов [64], М. Скрипника [59], Л. Хлап'юнов [64].

Аналізу теоретико-методологічних підходів до проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом на підприємствах приділяли увагу В. Беккер, Р. Биттию, А. Долгих, Дж. М. Іванцевич, М. Карташова, А. Лобанов, Ю. Одегов, Д. Ульрих, Д. Філіппе, Я. Фитцені, М. Хьюзлід та інші. Проте, незважаючи на таку значну кількість наукових праць, питання, які пов'язані безпосередньо із самою специфікою формування та оцінки ефективності витрат на персонал організації залишаються і досі недостатньо дослідженими. Тому перспективними напрямками подальших наукових розвідок даного напрямку слід вважати поглиблене вивчення особливостей формування та оцінки ефективності витрат на персонал організації.

Мета дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних підходів і аналіз практики формування та оцінки ефективності витрат на персонал організації та на прикладі одного з підприємств розроблення рекомендації з їх удосконалення. є обґрунтування теоретичних засад формування та оцінки

ефективності витрат на персонал організації та розроблення практичних рекомендацій спрямованих на її удосконалення.

В рамках поставленої мети визначено наступні завдання:

1. Визначити сутність і зміст формування та оцінки ефективності витрат на персонал організації;
2. Охарактеризувати функції управління витратами на персонал організації;
3. З'ясувати зміст поняття «ефективність»;
4. Охарактеризувати практичну діяльність ТОВ «ВП «ПОЛІСАН»»;
5. Проаналізувати ефективність витрат на персонал товариства «ПОЛІСАН» як складової кадрового менеджменту;
6. Розробити шляхи, методи та рекомендації щодо удосконалення формування та оцінки ефективності витрат на персонал організації.

Об'єкт дослідження – система управління персоналом організації.

Предмет дослідження – інструменти й методи планування і оцінки витрат на персонал організації у їх зв'язку з цілями роботи і стратегією організації.

Методи дослідження: загальнотеоретичні та специфічні методи наукового пізнання: системний аналіз і синтез; метод узагальнення; метод порівняння; метод структурування та ін.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, вітчизняні і зарубіжні інформаційні джерела, річні звіти і первинна документація виробничого підприємства «ПОЛІСАН», а також результати опитування та власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні шляхів і методів та розробці методичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення формування та оцінки ефективності витрат на персонал організації.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

Зміст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 80 сторінках
друкованого тексту, магістерська робота містить 13 таблиці і 9 рисунків.
Список використаних джерел включає 96 найменувань.

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

РОЗДІЛ I.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність теоретичних аспектів дослідження оцінки ефективності витрат на персонал організації

Сучасне суспільство живе в умовах постійних змін та руху в напрямку промислових революцій «Industry 3.0» та «Industry 4.0» [21; 30; 38; 39; 40; 41; 78; 85; 86; 88]. Завдяки їм з'являється можливість перевести економіку на відновлювальні джерела енергії та новітні інноваційні технології. Як наслідок цих трансформаційних процесів зростає конкурентоспроможність та знизиться витратомісткість вітчизняної підприємств. Розвиток конкретного підприємства основною мірою залежать від витрат та управління ними. Діяльність виробничого підприємства тісно пов'язана із формуванням, аналізом, оцінкою та оптимізацією витрат.

При виробництві власної продукції у підприємства виникають певні витрати. Це витрати на оплату праці, на придбання та зберігання сировини та матеріалів, на виготовлення продукції, її зберігання, транспортування та реалізацію, а також витрати на аналіз ринку, на збільшення та покращення асортименту кінцевого продукту.

Поняття «витрати» можна назвати самим невизначеним терміном у обліку, оскільки його можна інтерпретувати по різному: як зменшення економічної вигоди в результаті вибуття коштів, чи обсяг спожитих виробничих факторів, що потрібні для здійснення господарської діяльності підприємства, або грошовою оцінкою усіх ресурсів, використаних на виробництві, ще це спожиті виробничі фонди, або вибуття ресурсів чи інше використання активів.

Цільними витратами виробничого підприємства, якими можна керувати, є витрати від звичайної діяльності, величина яких залежить від виду матеріального виробництва, технічними особливостями галузі, сировиною, що

використовується, видами продукції. Витрати зазвичай включають в себе витрати від операційної діяльності, фінансові, втрати від участі в капіталі. Особливою увагою менеджерів вимагають витрати операційної діяльності, які за елементами витрат групують на, витрати оплати праці, нарахування на заробітну плату, матеріальні затрати та інші операційні витрати.

Витрати операційної діяльності включають в себе собівартість продукції, що реалізована, адміністративні витрати, витрати на збут. Зі свого боку, собівартість реалізованої продукції є підсумком виробничої собівартості продукції, нерозподілених постійних витрат і наднормативних витрат

виробництва. Важливим процесом у діяльності підприємства по праву можна назвати процес керування витратами, який тісно пов'язаний з ефективністю діяльності підприємства загалом.

Керування витратами має виконувати всі функції, які притаманні управлінню будь-якому об'єкту, а саме розробка, прийняття рішень, їх реалізація та контроль за їх виконанням. Планування, організація, регулювання та активізація це саме ті елементи управлінського циклу, через які виконуються функції керування витратами. За своєю сутністю витрати

розподіляються на економічні та бухгалтерські. Бухгалтерські витрати — це фактичні виплати за залучені на виробництві ресурси. Вони складаються з прямих витрат, які охоплюють витрати на сировину, матеріали, витрати на паливо і енергоресурси, заробітну плату працівників та непрямих витрат, а саме накладних витрат, амортизації, заробітної плати управлінському персоналу, проценти на запозичені засоби.

Економічні витрати — це виплати, або доходи, що підприємство має забезпечити постачальникам ресурсів, які потрібні для виробництва, щоб вилучити ці ресурси від залучення їх в інших сферах. Економічні витрати включають в себе:

- явні витрати — виплати за ресурси для виробництва та заробітна плата працівників, тобто бухгалтерським витратам;

- неявні витрати – грошові доходи, які могли бути отримані при альтернативному використанні ресурсів, тому їх називають альтернативні.

Неявні витрати не прописані в договорах, що суттєво відрізняє їх від явних витрат, тому що ця умова є обов'язковою для явних платежів, і тому їх можна назвати недоотриманими [3].

Отже, економічні витрати більші за бухгалтерські, тому що складаються з бухгалтерських та неявних витрат. Альтернативні витрати не мають місця у бухгалтерському обліку, але вони мають ваговий вплив на загальний результат господарської діяльності підприємства. У цілому витрати підприємства можна

формулювати, як сукупність усіх витрат, що виникли у процесі основної та неосновної діяльності: матеріальних ресурсів, живої праці, енергоносіїв, розумової праці та інше. За різними ознаками витрати підприємства можна

класифікувати, тобто зробити групування за певними ознаками. Керівництву підприємства дані про витрати та доходи, що очікуються в першу чергу потрібна для ухвалення управлінських рішень, які націлені на перспективу.

Тому розрізняють очікувані (релевантні) та безповоротні (не релевантні) витрати.

Враховуючи світові тенденції останніх років щодо збільшення частки витрат на персонал у загальних витратах, управління витратами на персонал перетворюється в один із стратегічних аспектів ефективного функціонування підприємства.

Питання управління витратами на персонал організації є важливим тому, що саме від даного процесу в теперішній момент часу залежить той обсяг

грошових коштів, матеріальних, духовних благ, який отримує кожний робітник для своєї нормальної життєдіяльності. Принципіальні зміни в процесі управління витратами на персонал обумовлені тим, що персонал не тільки

унікальний ресурс, але і суттєва стаття витрат роботодавця. Систематизована інформація про ці витрати та їх аналіз необхідні роботодавцю для розробки ефективної в економічному та соціальному аспектах політики управління персоналом.

Отже, дослідження порядку формування витрат на персонал та факторів, які впливають на їх склад та структуру є надзвичайно актуальним. На це також вказує той факт, що на вітчизняних підприємствах існують недовикористані резерви підвищення ефективності управління витратами на персонал, що пов'язано з недосконалою їх структурою та недостатнім усвідомленням важливості управління ними.

З точки зору вузького підходу до визначення поняття «витрат 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, або витрати на утримання, розвиток та потреби персоналу [3].

Вивчення наукової літератури із проблематики дослідження дозволило констатувати неоднозначність тлумачення дефініції «витрати на персонал» провідними вченими-економістами. Критичний аналіз їх підходів дозволив Чебан Т. М. та Чебан Э. Е. запропонувати таке визначення: витрати на персонал – це частина соціальних витрат суб'єктів господарювання, які спрямовані на формування, утримання (використання) і розвиток персоналу, мають комплексний характер і здійснюються з метою отримання економічних та/або соціальних вигод в майбутньому [67].

Ю. Павлючук і А. Козлов вважають, що видатки на персонал існують, а частина їх знову створена у процесі громадського відтворення вартості, яка утворює фонд життєвих коштів, необхідних для відтворення робочої сили конкретних соціально-економічних та історичних умов. У зв'язку з цим витрати на персонал розглядаються як сумісне поняття, зокрема витрати бюджетів різних рівнів, витрати роботодавців, а також навіть кошти громадян «для формування й розвитку здібностей до праці». Автори обґрунтовано доводять існування фонду, проте поняття «фонд коштів» передбачає певну

концентрацію цих коштів, спільність їх складу і вибір джерел формування. Водночас призначення витрат на персонал не може бути обмежене відтворенням робочої сили [2; 3; 4]. Це визначення носить макроекономічний

характер з погляду національної економіки на витрати на персонал, тобто автори для формування визначення звертаються до категорії громадського відтворення. Саме тому має місце питання про джерело покриття витрат на персонал.

У Постанові Держкомстату від 27 листопада 1995 року № 189 під витратами персоналу розуміється сума винагород в грошовій і натуральній формах за виконану роботу й додаткові видатки, понесені підприємством (організацією) на користь працівників [60]. Основна помилка цього визначення полягає у тому, що правове поняття витрат на персонал може охоплювати витрати, які здійснюються у сфері працівника. Адже витрати ще

пов'язані з оцінкою потреби у персоналі, його добором і розстановкою, тому стверджувати, що ці витрати витрачаються організацією на користь працівника, було б не зовсім правильно. А. Кибанов визначає видатки на персонал як інтегральний показник, що включає у себе витрати, пов'язані з

допомогою, винагородою, стимулюванням, використанням, розвитком, соціальним забезпеченням, організацією праці та поліпшенням умови праці, звільненням персоналу [8].

У 90-х роках ХХ століття в менеджменті починає затверджуватися принципово новий підхід до управління персоналом, а саме об'єктом стають не люди, а їх діяльність. Керівники розглядають культуру своєї організації як важливий стратегічний інструмент, який дає змогу орієнтувати усі підрозділи на сильні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, полегшити взаємне спілкування. Відбувається трансформація управління персоналом у керування

людськими ресурсами, і персонал розглядається не як головний чинник витрат, а як ключовий ресурс. З урахуванням завдань та специфіки визначень цих дослідників можна охарактеризувати поняття витрат на персонал як видатки на персонал щодо освіти і розподілу фонду коштів, спрямованих

організацію на проведення заходів та функціонуванням системи управління персоналом. Цілями функціонування системи управління витратами на персонал організації є підвищення конкурентоспроможності організації;

підвищення ефективності діяльності організації, зокрема досягнення максимального прибутку; забезпечення високої соціальної ефективності

функціонування трудового колективу; формування позитивного іміджу підприємства на ринку. Система управління витратами на персонал включає у себе: – суб'єкта, що здійснює операції над об'єктом управління (управляюча

підсистема), саме структурні підрозділи та конкретних посадових осіб, що управляють витратами на персонал; об'єкта, на кого спрямовано вплив

системи (керована підсистема) – власне витрати на персонал; – мету, відповідно до якої здійснюється вплив суб'єкта на об'єкт управління; – процес

управління витратами на персонал, що є ходом реалізації системи управлінських функцій, тобто певну послідовність операцій над об'єктом [9].

З позиції системного підходу управління витратами на персонал є цілеспрямованим впливом роботодавця та (або) керівника на витрати, що пов'язані з допомогою, використанням, розвитком персоналу, здійсненням

переходу об'єкта до нового стану. Під новим станом об'єкта управління розуміються певний склад й структура витрат на персонал, що забезпечить

реалізацію функцій управління персоналом (планування, добір і набір, адаптація, стимулювання, розвиток, вивільнення персоналу). Алгоритм

застосування системного підходу до управління витратами на персонал з визначенням ключових етапів наведено на рис. 1.

Мета управління витратами на персонал залежить від їх оптимізації, під якою розуміється збільшення економічних результатів діяльності організації (прибутку, капіталу), що випереджають зростання витрат на персонал.

Відповідно до сформульованої мети сутність управління витратами на персонал характеризують такі взаємозалежні завдання: – виявити напрями

формування витрат на персонал у межах функцій управління персоналом; – визначити джерела відшкодування витрат на персонал з фінансових

можливостей роботодавця; – встановити найбільш економічно вигідні способи реалізації функцій управління персоналом з пріоритетних напрямів витрат на персонал, визначених цілями суб'єктів управління та впливом зовнішніх й внутрішніх чинників.



Рис. 1. Алгоритм реалізації системного підходу до управління витратами на персонал

У широкому значенні суб'єктами управління витратами на персонал є держава (чи інші інститути), роботодавець (та/або керівник) й певною мірою сам працівник. Відповідно, під час вибору напрямів, визначення розміру й джерел відшкодування витрат на персонал необхідно враховувати такі фактори:

– нормативно-правові основи регулювання витрат на персонал, єдині для всіх суб'єктів господарювання;

– воля роботодавця, визначальні напрями, ліміти і джерела фінансування витрат на персонал лише на рівні організації;

– поведінка працівника, оскільки, по-перше, роботодавець має орієнтуватися на потребу працівника у процесі управління витратами на персонал для їх оптимізації; по-друге, працівник сам може здійснювати вкладення у розвиток свого освітнього, кваліфікаційного, культурного потенціалу, який роботодавець прагне вигідно реалізовувати у конкретній організації.

Предметом управління витратами на персонал є економічні відносини із формування і відшкодування витрат на персонал роботодавця. До основних складових управління витратами на персонал відносять такі аспекти:

методичний, нормативно-правовий, організаційний. Методичний аспект залежить від систематизації інформації про об'єкт управління, а також класифікації витрат на персонал та управління ними, що базується на

розробленні й застосуванні певних методик планування, обліку, і аналізу, способів контролю витрат на персонал. Водночас нормативно-правовий

аспект включає питання дотримання законодавчих і нормативних актів, що визначають обов'язкові види витрат на персонал, ставки податків і зборів, джерела відшкодування витрат на персонал. Організаційний аспект

пов'язує з необхідністю формування організаційної структури керуючої підсистеми, з виділенням центрів відповідальності, тобто підрозділів, з

визначенням їх обов'язків, регламентуванням підпорядкованості й взаємозв'язків.

Характерною властивістю системи управління витратами на персонал є відкритість, яка виявляється у двох формах: – у взаємодії із зовнішнім середовищем як сукупністю всіх безпосередніх чи опосередкованих чинників, які впливають на систему; – у взаємодії цієї системи із системами нижчого рівня [29].

Вирізняють взаємозв'язок системи управління витратами на персонал з системою управління персоналом і системою управління витратами. У функціональному відношенні система управління витратами на персонал виступає елементом системи управління персоналом, що є підсистемою

системи управління організацією. У матеріальному аспекті система управління витратами на персонал є підсистемою системи управління сукупними витратами, мета якої полягає у скороченні витрат на одиницю продукції, робіт чи послуг. Розподіл витрат, ступінь їх урегульованості

використовуються з метою планування і місцевого контролю. Повністю регульовані витрати відображають чіткий взаємозв'язок між «входом» і «виходом» (як, наприклад, оплата відпрацьованого часу). Частково регульовані витрати (довільні) у результаті періодично прийнятих

управлінських рішень не мають жорсткого причинно-наслідкового зв'язку між «входом» і «виходом», наприклад, витрати на навчання персоналу. Слабко регульовані витрати виникають у результаті володіння довгостроковими активами. Ступінь урегульованості витрат залежить від специфіки

конкретного підприємства і працівників, тому завжди має дещо суб'єктивний характер.

Наведена класифікація витрат на персонал є основною. Проте перелічені ознаки недостатньо повно відбивають специфіку управління витратами на персонал як функціональної підсистеми системи управління персоналом організації. З іншого боку, у деяких випадках, виділяючи ознаку як «цільове

призначення», відносять до окремих статей чи груп статей витрати на персонал, які пов'язані зі здійсненням окремих управлінських функцій чи операцій (видатки на оплату праці, для підвищення кваліфікації, на соціальний

захист і соціальне страхування, на поліпшення умов праці тощо). Така систематизація відбиває цілі як окремих суб'єктів управління, так і організації загалом.

Система управління персоналом створюється для одержання роботодавцем бажаного економічного результату з урахуванням раціонального використання професійних і особистісних характеристик працівників організації. Роботодавець розглядає видатки на персонал як витрати, що мають бути покритими доходом від продукції. Робітник, який має

трудові відносини з роботодавцем, також переслідує певні соціально-економічні цілі. Основною серед них є отримання особистого доходу у вигляді зарплатні, соціально-трудова пільга і компенсації, інших виплат.

Готовність працівника внести свій трудовий внесок у конкретну організацію значною мірою залежить від рівня його моральної та матеріальної

задоволеності, що визначається цільовою спрямованістю і обсягом витрат на персонал, а також навіть інформованістю працівника про склад і структуру цих витрат. Підсистема управління витратами на персонал разом з іншими функціональними підсистемами системи управління персоналом об'єднує

однорідні функції, носіями яких стають різні служби управління персоналом (відділ праці та зарплатні, планово-економічний відділ, бухгалтерія, правова служба тощо).

Реалізація функцій управління персоналом вимагає відповідних витрат, розмір яких залежить від того, які конкретні управлінські методи й інструменти застосовують у даній організації. З одного боку, засоби

здійснення функцій визначають зміст процесу управління персоналом, з іншого боку, вони впливають на склад, величину і структуру витрат на персонал. Прийняття і реалізація економічно обґрунтованих рішень про напрями формування, величини та джерела відшкодування витрат на персонал

становлять сутність управління цими витратами. Підсистема управління витратами на персонал не лише забезпечує узгодження соціально-економічних цілей роботодавця та працівника, але й фактично є сполучною

функціональною підсистемою системи управління персоналом, яка має сфокусувати діяльність всіх учасників процесу управління персоналом [10]. Водночас методична єдність підсистеми управління витратами на персонал і системи управління витратами організації загалом є взаємозалежним здійсненням конкретних функцій управління витратами.

Отже, система управління витратами на персонал є процесно-орієнтованою системою управління, яка спрямована на узгодження соціально-економічних цілей роботодавця та працівника у межах спільних цінностей і конкретних управлінських функцій, які забезпечують високим рівнем ймовірності оптимізації витрат на персонал. Системою управління витратами на персонал є взаємодія керуючої і керованої підсистем, що забезпечує перехід об'єкта управління у стан оптимізації витрат на персонал з урахуванням узгодження методичних, нормативно-правових, організаційних аспектів, та вибором напрямів витрат на персонал, визначення їх розміру й джерел відшкодування.

Щодня в економіці України відбуваються певні зміни. Щоб підприємство розвивалося та ефективно функціонувало, необхідно постійно знаходитись на хвилі пошуку нових орієнтирів, застосовувати нові погляди та методи щодо роботи підприємства, досліджувати економічний стан та діяльність конкурентів. У зв'язку з цим постає актуальне питання щодо вибору адекватних та якісних цілей, принципів, методів, критеріїв та показників оцінки ефективності діяльності підприємств, які відповідали б вимогам національної економіки.

У загальному сенсі термін «ефективність» застосовується для визначення ступеня досягнення деякого потенційного результату діяльності чи досягнення певної мети за певний період часу. Отже, цей термін більш повно характеризує успішність роботи, відображаючи не лише економічність виробництва продукції та послуг, а й характеристики взаємовідносин із зовнішнім середовищем, які суттєво впливають на розвиток організації [4, с. 21-22].

Якщо компанія прагне не тільки до того, щоб просто вижити, а ще й отримувати значні прибутки, то система оцінки її діяльності та управління має, в першу чергу, орієнтуватися на потенційні можливості і стратегічні завдання, поставлені перед собою адміністрацією та колективом. Вважається, що чим менші витрати і більший дохід, тим успішніша компанія.

В якійсь мірі це дійсно так, проте за фінансовими показниками можна судити тільки про поточний стан справ, а для забезпечення нормальних перспектив необхідне створення карти стратегій з урахуванням того, що до вартості компанії входять не тільки матеріальні складові, а й персонал, інновації, бізнес-проекти, відносини зі споживачами та інші важелі управління. Розуміння того, які такі важелі активуються та підтримуються кожною кампанією, може допомогти підвищити ефективність підприємства [49, с. 190].

Якщо за результатами оцінювання будуть зроблені правильні висновки, то це допоможе збалансувати роботу всіх систем компанії, підвищити і розширити ринок збуту, збільшити продуктивність праці, використовувати більш ефективне обладнання, успішно розвиватися.

1.2. Аналіз наукових підходів до визначення категорії «витрати на персонал»

Враховуючи світові тенденції останніх років щодо збільшення частки витрат на персонал у загальних витратах, управління витратами на персонал перетворюється в один із стратегічних аспектів ефективного функціонування підприємства. Питання управління витратами на персонал підприємств є важливим тому, що саме від даного процесу в теперішній момент часу залежить той обсяг грошових коштів, матеріальних, духовних благ, який отримує кожний робітник для своєї нормальної життєдіяльності. Принципіальні зміни в процесі управління витратами на персонал обумовлені

тим, що персонал не тільки унікальний ресурс, але і суттєва стаття витрат роботодавця. Систематизована інформація про ці витрати та їх аналіз необхідні роботодавцю для розробки ефективної в економічному та соціальному аспектах політики управління персоналом.

Отже, дослідження порядку формування витрат на персонал та факторів, які впливають на їх склад та структуру є надзвичайно актуальним. На це також вказує той факт, що на вітчизняних підприємствах існують недовикористані резерви підвищення ефективності управління витратами на персонал, що пов'язано з недосконалою їх структурою та недостатнім усвідомленням

важливості управління ними. Таким чином, одним із найбільш актуальних напрямів забезпечення ефективності діяльності вітчизняних підприємства є вдосконалення управління витратами на персонал, що вказує на актуальність теми дослідження. Управління витратами на персонал

підприємства – це багатогранна проблема, вирішенню якої присвячені наукові праці багатьох вітчизняних і зарубіжних авторів, фахівців в галузях економіки, менеджменту, управління конкурентоспроможністю, фінансового аналізу тощо.

З точки зору вузького підходу до визначення поняття «витрат 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, або витрати на утримання, розвиток та потреби персоналу [1].

Згідно з наказом Міністерства статистики України від 29 травня 1997 р.

№131 фактичні витрати роботодавців на персонал (вартість робочої сили) визначаються за такими складовими групами:

1. Пряма оплата.
2. Оплата за невідпрацьований час.

3. Премії та нерегулярні виплати.

4. Заробітна плата в натуральній формі, підарунки, послуги, допомоги в натуральній і грошовій формах.

5. Витрати на оплату житла працівників.

6. Витрати на соціальне забезпечення працівників.

7. Витрати на професійне навчання.

8. Витрати на утримання громадських служб.

9. Витрати на робочу силу, які не віднесені до інших груп.

10. Податки, що відносяться до витрат на робочу силу. Варто зазначити,

що витрати як об'єкт управління мають певні особливості, а саме [4, с. 64]:

– динамізм – витрати мають циклічний характер, вони постійно знаходяться в русі;

– складність аналізу та оцінювання – відсутність конкретних методів

вимірювання витрат;

– суперечливість впливу на результат максимізації можливого результату можна досягти як за умови збільшення витрат на персонал, так і їх скорочення. Управління витратами на персонал в системі управління

персоналом – це сукупність послідовних та безперервних управлінських дій,

безпосередньо пов'язаних з витратами, що виникають у процесі функціонування підсистем управління персоналом, метою яких є забезпечення ефективності діяльності підприємства [2, с. 22].

Система управління витратами на персонал включає в себе:

1) суб'єкт, який здійснює операції над об'єктом управління (керуюча підсистема), а саме структурні підрозділи та конкретні посадові особи, які беруть участь в управлінні витратами на персонал;

2) об'єкт, на який спрямована дія системи (керована підсистема) власне витрати на персонал;

3) мета, відповідно до якої здійснюється вплив суб'єкта на об'єкт управління;

4) процес управління витратами на персонал, який представляє собою хід реалізації системою управлінських функцій, тобто певну послідовність виконання операцій над об'єктом [3, с. 114].

Система управління витратами на персонал являє собою взаємодію керуючої та керованої підсистем, що забезпечує оптимізацію витрат на персонал, на основі узгодження методичного, нормативно-правового, організаційного аспектів щодо вибору напрямків витрат на персонал, визначення їх величини і джерел відшкодування.

В процесі управління витратами на персонал надзвичайно важливим завданням є визначення ефективності. Вихідним моментом для планування всіх інших показників з праці на підприємстві в ринкових умовах господарювання є визначення допустимої величини витрат на персонал в одиниці вартості продукції.

Для ринку не має великого значення ні кількість персоналу, ні розмір фонду заробітної плати, ні середній її розмір на підприємстві. Для забезпечення конкурентоспроможності головне – це зменшувати витрати на одиницю продукції. Тому найважливішим трудовим показником стає частка витрат на персонал у вартості продукції. Особливого значення планування

витрат на персонал набуває ще й тому, що з розвитком суспільства практично єдиним товаром, який буде неухильно дорожчати, стає робоча сила [3, с. 13].

У зв'язку з цим на кожному підприємстві потрібно створювати чітку і прозору систему показників з праці та витрат на персонал, що дає змогу здійснювати аналіз та планування діяльності, а також оцінювати свою конкурентоспроможність на науковій основі. Загальноекономічні показники дають можливість оцінити масштаби виробництва, фінансовий стан та рівень соціального розвитку підприємства. Це такі показники як: обсяг виробництва по підприємству, вартість основних фондів, питома вага основних фондів не виробничого призначення, прибуток, питома вага фонду споживання в прибутку.

Кадрові показники свідчать про чисельність трудового колективу, якість людського потенціалу, раціональність структури персоналу тощо. До них відносять: чисельність персоналу, частка професіоналів та фахівців, частка керівників, частка робітників, частка технічних службовців, середній кваліфікаційний розряд робітників, рівень плинності кадрів, середній вік працівників тощо.

Новими для українських підприємств є показники витрат на персонал. Їх аналіз дає можливість оцінити раціональність структури цих витрат, рівень оплати праці та її диференціації, ступінь соціальної захищеності працівників з

боку держави і з боку підприємства, рівень соціального розвитку підприємства, участь персоналу у прибутках, структуру доходів працівників.

Серед них: витрати на заробітну плату, витрати на соціальні виплати, витрати на додаткові соціальні виплати та пільги, витрати на утримання соціальної інфраструктури їх частка в загальній сумі, середній розмір дивідендів, витрати на навчання та розвиток персоналу та інші.

Співвідношення показників, що характеризують результат діяльності підприємства (обсяг виробництва, величина прибутку), і показників витрат дає найважливіші для економічного аналізу дані – показники ефективності.

Ефективність використання трудових ресурсів визначається передусім продуктивністю праці, рентабельністю витрат на персонал і часткою витрат на персонал у вартості продукції. Слід звернути особливу увагу на показники, що

характеризують умови праці: рівень травматизму, частка працюючих у шкідливих умовах, рівень захворюваності, витрати на пільги та компенсації за шкідливі умови, тощо.

Таким чином, фундаментальним базисом управління витратами на утримання і розвиток персоналу є визначення та обґрунтування принципів та функцій управління. Витрати на утримання і розвиток персоналу мають

великий потенціал для оптимізації, тому потребують ефективного управління, яке, у свою чергу, характеризується такими ознаками, як: цілеспрямованість (оптимізація рівня витрат на персонал та забезпечення максимального доходу);

складність (наявність значної кількості функціональних процесів та елементів); гнучкість (приспособування до змін впливу чинників внутрішнього і зовнішнього середовища); керованість (можливість змін у функціональному розрізі в залежності від потреб підприємства). Їх врахування дозволить підвищити лояльність персоналу, утримати найкращих працівників, розвинути стратегічні компетенції, поліпшити структуру ризиків, вивільнити грошові кошти на розвиток персоналу тощо.

Діяльність підприємств в умовах жорсткої фінансової кризи та обмежень, які є притаманні в останні роки економіці України, істотно залежить від ефективного управління персоналом підприємства.

Персонал є носієм інтелектуального потенціалу і людського капіталу господарюючого суб'єкту, а також ключовим ресурсом забезпечення прибутковості і розвитку сучасної компанії. В цих умовах посилюється увага до проблеми обґрунтування витрат на персонал, покликана підтримувати потенціал прибутковості як самого працівника, так і підприємства-роботодавця для забезпечення конкурентоспроможного виробництва.

Витрати на персонал як економічна категорія набувають нового економічного змісту в сучасних умовах і повинні розглядатися як невід'ємний елемент інвестиційного процесу з метою формування людського капіталу як нематеріального активу підприємства.

Поняття «витрати на персонал» не є новим в економічній науці, проте до цих пір не існує його однозначного трактування як нормативно-правових документах, так і у думках провідних вчених-економістів. Пояснюється це різнобічним підходом до проблеми і розбіжністю цілей, переслідуваних тим чи іншим дослідником в своїх роботах [9].

Наукові підходи до визначення категорій «витрати на персонал підприємства» узагальнюємо в таблиці 1.

Таблиця 1.1.

Наукові підходи до визначення категорії «витрати на персонал організації»

Джерело	Визначення
Павлючук Ю.Н., Козлов А.А. [35]	Витрати на персонал становлять частину новоствореної в процесі суспільного, відтворення вартості, яка утворює фонд життєвих засобів, потрібних для відтворення робочої сили в конкретних соціально-економічних та історичних умовах.
Міжнародна організація праці (МОП) [35] з позиції політекономічного аспекту [45]	Використовує термін «Labour cost», у дослівному перекладі це означає ціну або вартість праці, робочої сили, але за змістом складових - це є не що інше, як витрати роботодавця на персонал. «частина вартості товару, що має бути знесу авансована на продовження виробництва»
Лисков А.Ф. [9]	Витрати на персонал - це відносини з приводу утворення і розподілу фонду засобів, що направляються компанією на здійснення заходів, пов'язаних з функціонуванням системи управління персоналом.
Шлендера П.Е. [2]	Витрати на персонал включають в себе виплати грошових винагород, додаткових витрат на утримання персоналу, що здійснюються відповідно до діючі законів і тарифних угод, або добровільні соціальні послуги організації.

Диходєдова О. В. [43]

витрати на персонал у вузькому сенсі – витрати на оплату праці та ширшому – 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

Захарова О. В.,

Пивоварчук І.Д.,

пропонує під витратами на робочу силу розуміти сукупність всіх витрат роботодавця

Павлюк Ю. М. та Козлов А. А. [43]

на формування, використання і розвиток персоналу підприємства незалежно від джерел фінансування, які здійснюються в грошовому, і в натуральному виразі. Тому вартість робочої

Криворучко АС [43]

сили – це грошовий еквівалент витрат роботодавця на робочу силу «витрати на персонал» – це поширений у країнах соціально орієнтованої економіки інтегральний показник, який охоплює всю сукупність витрат, пов'язаних з залученням, винагородою, стимулюванням, розвитком, вирішенням соціальних проблем, організацією роботи та забезпеченням нормальних умов праці, а управління – це цілеспрямований вплив на соціум з метою зміни його стану або поведінки у зв'язку зі зміною обставин чи відповідно до поставленої мети

Дослідивши всі наведені визначення до категорії «витрати на персонал підприємства» пропонуємо своє визначення, яке, на нашу думку, більш точно

Як зазначає С.Ю. Кулакова, що на сьогодні виникає необхідність розроблення системного підходу до управління витратами на персонал, який передбачає для реалізації його основних функцій застосування двох комплексних методик бюджетування, обліку, аналізу та контролю витрат на персонал.

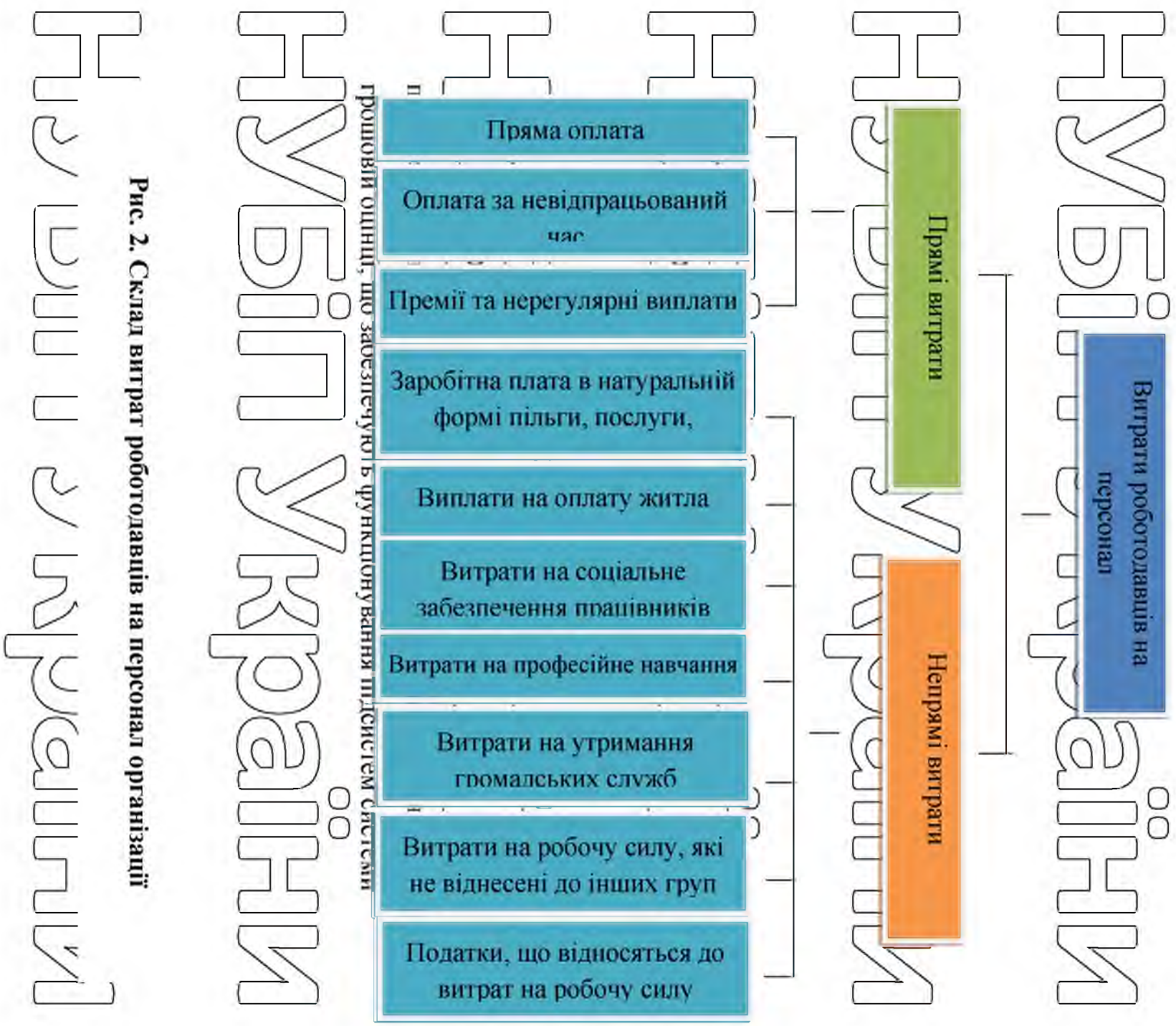


Рис. 2. Склад витрат роботодавців на персонал організації

НУБІП України

Згідно з наказом Міністерства статистики України від 29 травня 1997 р. № 131 фактичні витрати роботодавців на персонал (вартість робочої сили) визначаються за складовими групами, які наведені на рис. 1.

Представляємо класифікацію функцій управління витратами на персонал представленою Гавкаловою Н. Л. Так, функціями управління витратами на персонал є: розподільна, контрольна, стимулююча та інноваційна.

Розподільна функція управління витратами на персонал характеризується такими ознаками: проявляється у розподілі фонду коштів утвореного для функціонування системи управління персоналом з підсистемами відповідно до їх призначення за умови цільового характеру витрат.

Контрольна функція виявляється в контролі за формуванням фонду та цільовим характером використання коштів, затрачених з фонду та їх розподілом за відповідними підсистемами.

Стимулююча функція виявляється в залежності результатів діяльності системи управління персоналом від обсягу коштів, вступників до фонду і термінів його формування. Зміни обсягу коштів направляються в ту чи іншу підсистему, сприяє підвищенню (або зниженню) можливостей діяльності даної.

Інноваційна функція виявляється у врахуванні вимог науково-технічного прогресу щодо використання людського потенціалу і ресурсу [35].

Відповідно до системного підходу загально визнаним є поділ системи управління персоналом на ряд функціональних підсистем. Виокремлено такі функціональні підсистеми управління персоналом та відповідні функції підсистеми: стратегічне управління та кадрове планування (розроблення плану персонал-маркетингу, аналіз чисельності персоналу, прогнозування потреби у кадрах, планування та контроль ділової кар'єри, робота з кадровим резервом); найм, відбір та прийом персоналу (організація залучення персоналу, проведення співбесід, обробка резюме); підбір персоналу (оцінювання кандидата на вакантну посаду, розстановка персоналу та формування команди, оцінювання ділових та особистих якостей персоналу);

оцінка та атестація персоналу (оцінювання результативності праці персоналу, оцінювання професійного портрету співробітників); адаптація персоналу (проходження виробувального строку, адаптація робітника); безпека праці персоналу (дотримання умов охорони праці та техніки безпеки, дотримання вимог психології та фізіології праці); звільнення персоналу (скорочення кадрів, аналіз причин звільнення); розвиток і навчання персоналу (перепідготовка та підвищення кваліфікації); мотивація та оплата праці персоналу (нормування праці, формування системи оплати праці, використання засобів заохочення, управління мотивацією); управління трудовими відносинами та організаційна культура (діагностика організаційної культури, аналіз і регулювання відносин в середині колективу, управління виробничими конфліктами).

Кожна з підсистем системи управління персоналом виконує певні функції, що вимагають здійснення певних витрат. При цьому витрати не повинні бути самоцілью, а повинні розглядатися як засіб для досягнення певної мети функціонування підсистеми. Витрати на персонал можуть носити імовірнісний характер, з тих чи інших причин не приносячи бажаних результатів. Така ситуація виникає переважно у випадках, коли ми маємо справу з невірною побудовою системи управління персоналом та відсутністю налагодженої технології взаємодії з іншими системами управління.

Доцільність здійснення витрат, в тому числі на персонал, пропонується розглядати у вигляді ланцюжка:



Рис. 3. Ланцюг здійснення витрат на персонал

Поняття ефективності автоматично прив'язується до завершеності даного ланцюжка. Тобто, здійснення витрат може бути визнано ефективним тільки в тому випадку, якщо витрати не просто успішно перетворюються на результати, а й отримані результати відповідають поставленим цілям (функціям).

Зміст поняття «ефективність» на думку Г. Клейнера [35] для кожної системи є різним і залежить від економічних умов і механізму господарювання.



Рис. 4. Підсистеми ефективності

Цільова ефективність означає ступінь відповідності функціонування досліджуваної системи її цільовому призначенню. Ступінь досягнення еталонного значення. В сучасній економічній теорії даний вид ефективності отримав назву результативність.

Технологічна ефективність – ступінь інтенсивності використання ресурсів з точки зору співвідношення обсягу випуску продукції (надання послуг) до обсягів витрачених ресурсів.

Економічна ефективність – ступінь інтенсивності використання ресурсів з точки зору співвідношення обсягів випуску продукції (надання

послуг) з обсягами витрачених ресурсів в економічному (вартісному) вираженні.

Ефективність функціонування системи управління персоналом підприємства правомірно розглядати як частину ефективності діяльності підприємства в цілому. Однак у даний час немає єдиного підходу до оцінювання такої ефективності. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності працівників тісно пов'язаний і з виробничим процесом, і з його кінцевими результатами, і з соціальним розвитком підприємства.

Відповідно, методика оцінювання має бути заснована на виборі критеріїв ефективності роботи організаційної, економічної і соціальної підсистем системи. У якості таких критеріїв можуть виступати цілі цих підсистем.

Задача оцінки ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні: економічної ефективності; соціальної ефективності [35].

Єдність економічної і соціальної ефективності роботи з персоналом одноставно визнається усіма фахівцями. Наслідком цього має бути існування двох основних напрямків розрахунку ефективності витрат на персонал.

Для оцінювання ефективності витрат на утримання персоналу підприємства використовують як окремі показники, так і системи індикаторів.

Зокрема, Роберт Каплан та Девід Нортон, які пропонують збалансовану систему показників для оцінювання та управління підприємством, як одну із сфер його функціонування виділяють навчання та розвиток. Результати дослідження Роберта Каплана та Девіда Нортон свідчать, що при збільшенні рівня освіти на 10% продуктивність зростає на 8,6%, а таке ж зростання основних засобів підвищує продуктивність лише на 3,4% [81].

Таким чином витрати на людський капітал майже втричі вищі ніж витрати на обладнання та устаткування.

Цільові показники ефективності витрат на персонал підприємства, які охоплюють як показники витрат на персонал в цілому, так і локальні показники по кожному напрямку роботи.



Рис. 5. Цільові показники витрат на персонал організації [82]

До фінансових показників відносяться: % витрат на утримання персоналу в обсязі товарообігу фірми; ФОП в обсязі товарообігу; ФОП в прибутку; ФОП загальні витрати на утримання персоналу; дослідження бюджету на утримання управління людськими ресурсами; виручка на одного співробітника; прибуток на одного співробітника.

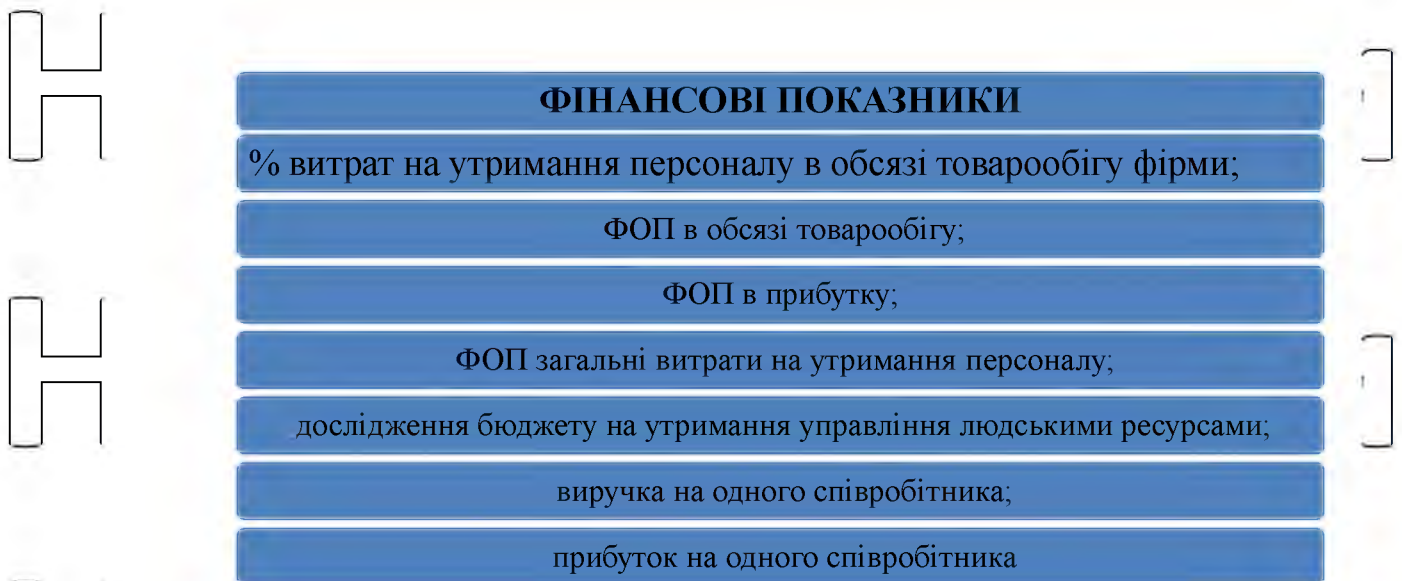


Рис. 6. Фінансові показники ефективності затрат на персонал

Локальними показниками є: підбір персоналу (% вакансій, заповнених зовнішніми кандидатами; % вакансій, заповнених внутрішніми переходами; середній час заповнення вакансій; середня вартість заповнення вакансій; виконання плану найму; кількість кандидатів, рекомендованих співробітниками); адаптація (% працівників, які пройшли випробуваний термін; Індекс лояльності працівників); розвиток і навчання (% навчених працівників; % витрат на навчання персоналу; кількість годин на навчання одного працівника; витрати на навчання одного працівника; середня вартість однієї години навчання; частка витрат на навчання в загальній сумі витрат на персонал); кадровий резерв і просування (% працівників, які зробили вертикальну кар'єру на підприємстві; % плинності серед резервістів; % зарахованих в кадровий резерв); мотивація та оплата праці (середня зарплата на одного працівника; % витрат на соціальний пакет в загальних витратах на персонал); утримання (% плинності на підприємстві; % плинності серед ключових працівників); оцінювання (% працівників, охоплених оцінюванням; % працівників, які успішно пройшли оцінювання); розвиток корпоративної культури (% витрат на розвиток корпоративної культури в обсязі товарообігу підприємства; % витрат на розвиток корпоративної культури у загальних витратах на персонал).

Ми цілком погоджуємось з думкою Кулакова С.Ю., Гольд А.О. щодо визначення поняття «витрати на персонал». Отже, витрати на персонал – це сукупність витрат в грошовій оцінці, що забезпечують функціонування підсистем системи управління персоналом з метою отримання вигод (економічних, соціальних) в майбутньому [35].

Висновки до розділу 1

У розділі I здійснено аналіз наукової літератури з проблем сучасного формування і оцінки витрат на персонал організації, визначено роль людського капіталу як одного з важливих джерел конкурентної переваги компанії і обґрунтовано актуальність інвестицій в її розвиток.

Доведено, що розвиток людського капіталу є основою успіху і фінансової ефективності сучасного бізнесу. Управління людським капіталом як об'єктом інвестицій у компанії вимагає застосування обґрунтованих

методик планування і оцінки ефективності вкладень в персонал. Структура витрат на утримання персоналу формується виходячи з вимог бізнесу, стратегії і стадії розвитку організації, стратегії роботи з персоналом і кадрової політики. У свою чергу, кадрова політика включає як базові елементи (витрати

на оплату праці, навчання і розвиток персоналу, культурно-побутове обслуговування), так і інші статті (наприклад, дослідження і розробку в галузі управління персоналом), що дозволяє проводити гнучку політику роботи з персоналом в організації. Планування витрат на персонал є компонентом

системи планування витрат організації в цілому. Від того, наскільки обґрунтовано сплановані дані витрати, залежить фінансова ефективність організації. Тому при формуванні бюджету витрат на персонал важливо враховувати економічні показники організації в цілому, відображення в статтях генерального бюджету організації, а також даних управлінської

звітності.

Доцільно визначити методики формування бюджету витрат на персонал за статтями, виходячи з розміру організації, стадії її розвитку, ключових задач компанії в цілому і управління персоналом зокрема, розвиненості служби управління персоналом організації. Крім цього, можливостей і бюджетних обмежень організації. Планування статей бюджету витрат на персонал вимагає врахування тенденцій ринку праці.

НУБІП України

РОЗДІЛ II. ФОРМУВАННЯ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ НА

ПРИКЛАДІ ТОВ ВП «ПОЛІСАН»

НУБІП України

2.1. Характеристика ТОВ ВП «ПОЛІСАН»

Товариство ПОЛІСАН учасник програми «ВІДНОВЛЕННЯ». Отже, придбати лакофарбові матеріали за програмою «Відновлення» можна в регіональних відділах компанії ПОЛІСАН. «Відновлення» – це програма допомоги від держави, в рамках якої можна отримати грошову компенсацію на відновлення пошкодженого або зруйнованого житла через бойові дії.

Витратити ці кошти можна на будівельні матеріали або послуги підрядників, які є учасниками програми [56].

Фірмові магазини Farbox є учасниками програми «Відновлення» – це програма допомоги від держави, в рамках якої можна отримати грошову компенсацію на відновлення пошкодженого або зруйнованого житла через бойові дії. Витратити ці кошти можна на будівельні матеріали або послуги підрядників, які є учасниками програми.

Фірмові магазини лакофарбової продукції Farbox є учасниками «Відновлення». Звертайтеся за адресою: Тернопільська обл., Тернопільський р-н, с.

Петриків, вул. Об'їзна, буд. 12/26, місце № 69, тел.: 067 547 6827. Суми, вул. Герасима Кондрат'єва 6, тел.: 050 407 3635.

НУБІП України

НУБІП України



Рис. 7. Гумова фарба «Фарбекс» для оцинкованих дахів (по металу, бетону, дереву...)



Рис. 8. ТОВ «ВП «ПОЛІСАН»»

Основною діяльністю ТОВ «ВП «ПОЛІСАН»» є виробництво лакофарбової продукції та її реалізація на території України і за її межами. Переважно продукцією, що виробляє підприємство є лакофарбові матеріали на різних основах, а саме органорозчинній та водорозчинній, яка представлена на ринку торговими марками «Maxima», «Farbex», «Delfi» та «DekART». ТОВ «ВП «ПОЛІСАН»» засноване в 2012 році для проведення господарської діяльності, отримання прибутку, використання його в інтересах Учасника підприємства, трудового колективу підприємства, постійного розвитку виробництва, випуску висококонкурентного товару на ринку в Україні та за її межами, задоволення попиту споживачів на продукцію, що виробляє.

Діяльність ТОВ «ВП «ПОЛІСАН»» визначена Статутом. Підприємство у своїй діяльності керується Статутом, чинним законодавством України, а

також внутрішніми правилами та регламентами. ТОВ «ВП «ПОЛІСАН» є юридичною особою приватного права. Товариство має у власності рухоме та нерухоме майно, яким розпоряджається відповідно чинного законодавства України. Основною метою ТОВ «ВП «ПОЛІСАН», як і будь якого підприємства, є отримання прибутку, як результат здійснення виробничо-господарської діяльності.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною. Управління на підприємстві здійснює керівник – Омелечко Юлія Вікторівна.

Функціональні керівники ТОВ «ВП «ПОЛІСАН» мають прерогативу

безпосередньо впливати на виконавців. Лінійно-функціональна організація управління на ТОВ «ВП «ПОЛІСАН» дає змогу підприємству бути клієнтоорієнтовним, виробляти продукцію або послуги із незмінною якістю, стабільно забезпечувати попит та задовольняти потреби клієнтів. Головним

бухгалтером забезпечується повний облік та контроль коштів, товарно-матеріальних цінностей та основних засобів, а також вчасне відображення у бухгалтерському обліку операцій, котрі пов'язані з їх рухом. Головним інженером організовується та контролюється діяльність інженерної служби,

зокрема: забезпечення якісного технічного обслуговування галузей та

операцій господарства, відповідальність за технічний стан обладнання.

Загалом управлінська та організаційна структури господарства абсолютно відповідають обраним напрямкам виробництва та забезпечують звичайні виробничі процеси.

Предметом діяльності ВП «ПОЛІСАН» є: 20.12. виробництво барвників і пігментів; 20.30. виробництво фарб, лаків і подібної продукції, друкарської фарби та мастик; 23.64. виробництво сухих будівельних сумішей; 41.20.

будівництво житлових і нежитлових будівель; 43.22. монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування; 46.73. оптова торгівля

деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-гігієнічним обладнанням; 46.90. неспеціалізована оптова торгівля; 49.91. вантажний автомобільний транспорт.

Майже по всій території України, майже у всіх областях ТОВ «ВП «ПОЛІСАН» має регіональні відділи продажу, через які і здійснюється реалізація готової продукції в межах нашої країни. Також компанія

співпрацює з національними торговими мережами, дрібно-оптовими та роздрібними торгівельними точками та магазинами, ринками, тобто охоплює

майже всі категорії торгівельних центрів. ТОВ «ВП «ПОЛІСАН» співпрацює як з українськими так і закордонними компаніями для забезпечення виробництво сировиною. Якість готової продукції та сировини належним

чином перевіряється на базі власної науково-технічної лабораторії. Діяльність підприємства сертифікована за Міжнародним Стандартом ISO 9001:2015.

Підприємство підтримує лідерство у своїй сфері компанії завдяки постійному удосконаленню власної продукції та процесу її вироблення. На підприємстві розробляють та дотримуються заходів з охорони навколишнього середовища.

Середня кількість працівників у 2022 склала 1135 осіб. Ключовий управлінський персонал становив 10 осіб. Розглянемо динаміку ключових показників фінансової звітності ТОВ «ВП «ПОЛІСАН», які показують ефективність здійснення виробничого господарської діяльності (табл.2.1).

Ліквідність та зобов'язання За 2020 рік Товариством отриманий чистий прибуток в сумі 10 822 тис. грн. (за 2019 прибуток 92 130 тис. грн.). 6

Товариством одержане позитивне значення чистого руху коштів від операційної діяльності в сумі 54 359 тис. грн. (2019: 10 726 тис. грн), від'ємне

значення чистого руху грошових коштів від інвестиційної діяльності в сумі (8 263) тис.грн. (2019: (6 392) тис.грн.), від'ємне значення чистого руху грошових

коштів від фінансової діяльності в сумі (1 105) тис. грн. (2019: 5 419 тис. грн), та позитивне значення чистого руху за звітний період в сумі 44 991 тис. грн.

(2019: 9 753 тис. грн). Поточні активи Товариства на звітну дату складають 589 078 тис. грн. (2019: 457 570 тис. грн). Поточні зобов'язання Товариства

складають 600 339 тис. грн. (2019: 465 421 тис. грн). На 2021 рік Товариством укладені контракти на постачання готової продукції на території України

також зовнішньоекономічні контракти. В результаті керівництво Товариства

очікує, що чисті грошові потоки від операційної діяльності будуть на рівні, достатньому для погашення поточних витрат та позикових коштів Товариства.

Таблиця 2.1

Загальний аналіз даних фінансової звітності ТОВ «ВП «ПОЛІСАН»

за 2018-2020 рр.

Показники	2018	2019	2020	Абсолютний приріст, грн		Темп приросту, %		Коефіцієнт зростання	
				2019/2018	2019/2018	2020 / 2019	2020/2019	2019/2018	2019/2018
Загальна сума активів, тис. грн.	475210	575710	721470	100500	145760	21,15	25,32	1,21	1,25
Власний капітал, тис. грн.	93569	110289	121111	16720	10822	17,87	9,81	1,18	1,10
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Поточні зобов'язання, тис. грн.	39745	46542	60035	67970	65920	17,10	28,99	1,47	1,29
Вартість необоротних активів, тис. грн.	98542	118140	132392	19598	14252	19,89	12,06	1,20	1,12
Вартість оборотних активів, тис. грн.	376668	457570	589078	80902	131508	21,48	28,74	1,21	1,29
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	688369	785089	856538	96720	71449	14,05	9,10	1,14	1,09

Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	555125	557115	558600	1990	1485	0,36	0,27	1,00	1,00
Інші операційні доходи, тис. грн.	90236	119126	45328	28890	-73798	32,02	61,95	1,32	0,38
Валовий прибуток, тис. грн.	190256	227974	297938	37718	69964	19,82	30,69	1,20	1,31

Отже, в даний перелік фінансових показників було включено найбільш важливі інтегральні показники фінансової звітності ТОВ «ВП «ПОЛІСАН». Серед них, загальна сума активів на 2020 рік складає 721 470 тис. грн, що на 25,32% та на 52% більше, ніж у 2019 та 2018 роках

відповідно. Зростання даного показника є позитивним явищем, оскільки

даний показник виступає однією з вагомих передумов для розширення виробництва на досліджуваному суб'єкті господарювання. У всі періоди вартість оборотних активів перевищує вартість необоротних

Перевищення питомого відсотка оборотних активів на підприємстві казує на досить мобільну структуру активів, яка сприяє прискоренню оборотності коштів підприємства.

Екологічні аспекти ТОВ «ВП «ПОЛІСАН».

Товариством розробляються та виконуються заплановані заходи з охорони навколишнього природного середовища. При провадженні виробничої діяльності у випадках, передбачених чинним законодавством України, здійснюється процедура з оцінки впливу на довкілля, отримано дозволи на провадження планової діяльності. Вживаються заходи з охорони довкілля, проводиться аналіз отриманих результатів, складається звіт з виконання плану заходів з охорони навколишнього середовища.

На виконання заходів у 2020 році у сфері охорони атмосферного повітря, водних ресурсів, поводження з відходами було здійснено:

заходи на охорону атмосферного повітря, а саме:

- проведено інвентаризацію джерел викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря від стаціонарних джерел, розроблені документи, що обґрунтовують обсяги викидів для отримання дозволу на викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря;

- подано пакет документів в Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України для отримання дозволу на викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря стаціонарними джерелами;

- здійснюється регулярний контроль викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря (двічі на рік), складається технічний звіт;

- розрахунок та сплата екологічного податку за викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря;

- проведено лабораторно-інструментальне дослідження забруднення атмосферного повітря на території прилеглої житлової забудови;

- складено та подано статистичну звітність з охорони атмосферного повітря (форма №2-ТПП повітря).

Заходи на охорону водних ресурсів, а саме:

- придбано та встановлено прилади обліку води;

- здійснюється регулярний лабораторний аналіз стічних вод;

- здійснюється хімічне і санітарно-гігієнічне дослідження проб питної води.

Заходи на поводження з відходами, а саме:

- впроваджено роздільний збір і сортування відходів;

- передача промислових відходів спеціалізованим підприємствам (згідно з укладеними договорами);

- передача побутових відходів спеціалізованим підприємствам (згідно з укладеними договорами);

- передача небезпечних відходів (АКБ, ртутні лампи) на утилізацію спеціалізованим підприємствам (згідно з укладеними договорами);

- складання та подання статистичної звітності про утворення та поводження з відходами (форма №1-відходи);

- складання та погодження реєстрової карти об'єктів утворення відходів;
- ведення журналу 1-ВТ «Облік відходів та пакувальних матеріалів і тари».

Соціальні аспекти та кадрова політика ТОВ «ВП «ПОЛІСАН».

Майже двадцятиліття ТОВ «ВП «ПОЛІСАН» пишається своєю стабільною та добре скоординованою командою - професіоналами з цінними навичками, знаннями та досвідом. Повага до прав і потреб працівників, застосування підходів, орієнтованих на майбутнє, забезпечення постійного навчання та підготовки програм є основою управління персоналом Товариства.

Середня кількість працівників у 2020 складала 4129 осіб. Ключовий управлінський персонал становив 10 осіб. Метою кадрової політики підприємства є: своєчасне забезпечення Товариства персоналом необхідної якості у необхідній чисельності; забезпечення умов реалізації прав і обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством; раціональне використання кадрового потенціалу; формування і підтримка ефективної роботи трудового колективу. Головні принципи кадрової політики Товариства:

справедливість, послідовність, дотримання трудового законодавства, рівність, відсутність дискримінації. Основними критеріями для прийняття рішень стосовно персоналу є кваліфікація працівника, професійні здібності, фактичні досягнення та інші критерії, пов'язані з роботою фахівця.

Товариство підтримує та заохочує ініціативність і винахідливість працівників, сприяє розвитку та реалізації умінь і здібностей персоналу.

Основні задачі щодо управління персоналом: зниження витрат на персонал; оцінка ефективності діяльності персоналу, виявлення резервів росту продуктивності і якості праці; розробка системи планування кар'єри, формування кадрового резерву, організації навчання і просування персоналу.

Важливим елементом взаємодії держави, бізнесу та суспільства Товариство вважає також корпоративну соціальну відповідальність перед своїми співробітниками та членами їх родин. Працівники Товариства - професіонали

з сучасним рівнем підготовки, які упевнені, що для звання лідера, компанія повинна відповідати не тільки за показником об'єму продажів, але і за рівнем якості продукції, впровадженню інновацій, ціноутворенню і кваліфікації персоналу, зосередженості на підвищенні задоволеності замовника.

2.2. Аналіз витрат на персонал ТОВ «ВП «ПОЛІСАН» та їх оцінка

У процесі дослідження нами було проведено аналіз основних показників діяльності ТОВ ВП «ПОЛІСАН» на підставі «Звіту про фінансовий стан за 2020 рік» (див. додаток А). Основні показники фінансових результатів зведено в таблицю (див. табл. 2.2).

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

Таблиця 2.2.

Стаття	2020 рік	2019 рік	Зміна, %
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	856 538	785 089	9,10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	558 600	557 115	0,27
Валовий прибуток	297 938	227 974	30,69
Валовий (збиток)	-	-	-
Інші операційні доходи	45 328	119 126	-61,95
Адміністративні витрати	18 235	16 791	8,60
Витрати на збут	131 345	124 665	5,36
Інші операційні витрати	141 607	49 109	188,35
Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток	52 079	156 535	-66,73
Фінансовий результат від операційної діяльності, (збиток)	-	-	-
Дохід від участі в капіталі	-	-	-
Інші фінансові доходи	-	-	-
Інші доходи	0	16	-100
Фінансові витрати	38 266	43 794	-12,62
Втрати від участі в капіталі	-	-	-
Інші витрати	-	361	-
Фінансовий результат до оподаткування, прибуток	13 813	112 396	-87,71
Фінансовий результат до оподаткування, (збиток)	-	-	-
Дохід (витрати) з податку на прибуток	2 991	20 266	-85,24

Чистий дохід підприємства від реалізації продукції у 2020 році збільшився у відношенні до попереднього періоду на 9,10 відсотків.

Собівартість реалізованої продукції також підвищилась на 0,27%, це можна розглядати як негативний показник, але на ряду з збільшенням доходу від реалізації продукції це не є негативним.

Валовий прибуток підприємства збільшився на 30,69%.

Фінансові витрати ТОВ «ВП «ПОЛІСАН» мали зниження на 12,62 % до 38 266 тис. грн. за поточний період з 43 794 тис. грн у періоді, що передував звітному.

Адміністративні витрати збільшилися у 2020 році та склали 18 235 тис. грн., це вказує на збільшення заробітної плати та інших загальногосподарських витрат на 8,60 %.

Витрати на збут також збільшились на 5,36 %.

Для всебічного аналізу системи витрат аналізованого нами виробничого підприємства розглянемо основні елементи операційних витрат, що відображенні в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Стаття	2020 рік		2019 рік	
	сума, тис.грн	%	сума, тис.грн	%
Матеріальні витрати	528502	58,99	539629	66,00
Витрати на оплату праці	119771	13,37	113668	13,90
Відрахування на соціальні заходи	26459	2,95	24522	3,00
Амортизація	20098	2,24	19518	2,39
Інші операційні витрати	201147	22,45	120322	14,72
Разом	895977	100	817659	100

Можна зробити висновок, що більш ніж половина всіх витрат – це матеріальні витрати, що обумовлюється, що є прийнятним для виробничого підприємства. Цей елемент витрат входить до розрахунку собівартості. Також ми бачимо, що цей показник знизився, у 2019 році він склав 66 %, а вже в 2020 році 58,99 %.

Також ми бачимо, що другим, за величиною елементом витрат це інші операційні витрати у 2020 році вони склали 22,45 % від загальних витрат, що більше ніж у 2019 році на 7,73 %, тобто ми спостерігаємо їх зростання.

Виробнича собівартість продукції на аналізованому нами підприємстві у 2020 році складала 558 600 тис. грн., у порівнянні с попереднім періодом вона збільшилась, з 557 115 тис. грн. (додаток 1), але менше ніж на один відсоток. Паралельно підвищилась і виручка, тому погіршення ситуації не має.

Проведемо аналіз структури і динаміки витрат ТОВ «ВП «ПОЛІСАН» від звичайної діяльності за період 2019-2020 роки (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Види витрат	2019	2020	абсолютне відхилення, грн.	відносне відхилення, %
1	2	3	4	5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	557115	558600	1485	100,27
Адміністративні витрати	16791	18235	1444	108,60
Витрати на збут	124665	131345	6680	105,36
Інші операційні витрати	49109	141607	92498	288,35
Фінансові витрати	38266	43794	5528	114,45
Інші витрати	361		-361	0,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	20266	2991	-17275	14,76

1	2	3	4	5
Разом витрати від звичайної діяльності	806573	896572	89999	111,16

З даних таблиці 2.4 ми бачимо збільшення виробничих та невиробничих витрат підприємства. Вид витрат Собівартість реалізованої продукції змінилась менш ніж на один відсоток. Адміністративні витрати збільшились майже на 9 %, а Фінансові витрати майже на 15 %. Значне зростання відбулось

у виду витрат Інші операційні витрати, більш ніж два рази, майже у три.

Проаналізуємо структури витрат за економічними елементами (див. табл.

2.5)

Таблиця 2.5

Елементи витрат	2019 р.		2020 р.	
	Сума, тис. грн.	Питома вага %	Сума, тис. грн.	Питома вага %
Матеріальні витрати	539 629	66,00	528 502	58,99
Витрати на оплату праці	113 668	13,90	119 771	13,37
Відрахування на соціальні заходи	24 522	3,00	26 459	2,95
Амортизація основних фондів	19 518	2,39	20 098	2,24
Інші витрати	120 300	14,71	201 147	22,45
РАЗОМ	817 637	100	895 977	100

З наведених у таблиці 2.5 даних ми бачимо, що показник витрат збільшується з 817 637 грн. у 2019 році до 895 977 грн. у 2020 році.

Частка матеріальних витрат на протязі 2019 - 2020 років була на рівні 58,99-66,00 %, що свідчить про матеріаломісткий характер виробництва.

Витрати з елемента витрат на оплату праці майже не змінились, за аналізований період, та становлять 13,37-13,90 % від загальних витрат.

Також, майже незмінними є відрахування на соціальні заходи та амортизацію.

Проведемо аналіз ефективності витрат таблиця 2.6. За результатами розрахунків, якщо значення (результат) показників у межах одиниці – це говорить о сприятливій рентабельності даного напрямку діяльності, а більше – свідчать, що належні доходи не покривають витрати.

Таблиця 2.6.

Показник	Розрахунок	Результат
Загальні операційні витрати на 1 грн. операційних доходів	Загальні операційні витрати/(чистий дохід+інші операційні витрати)	0,993
Коефіцієнт питомої собівартості реалізованої продукції	Собівартість реалізованої продукції/(чистий дохід+інші операційні доходи)	0,619
Загальні витрати від звичайної діяльності на 1 грн. загальних доходів від звичайної діяльності	Загальні витрати від звичайної діяльності/загальні доходи від звичайної діяльності	19,780
Витрати на 1 грн. доходів від іншої оперативної діяльності	Витрати від іншої оперативної діяльності/доходи від іншої оперативної діяльності	3,124
фінансові витрати на 1 грн. фінансових доходів	Фінансові витрати/фінансові доходи	0,000
собівартість реалізованої продукції на 1 грн. чистого доходу	Собівартість реалізованої продукції/чистий дохід	0,652
частка постійних витрат у валовому прибутку	(Адміністративні витрати+витрати на збут)/Валовий прибуток)	0,502
рентабельність основної діяльності	Валовий прибуток/Собівартість реалізованої продукції	0,533
чиста рентабельність	Чистий прибуток/Загальні витрати від звичайної діяльності	0,012

Аналіз ефективності витрат свідчить про те, що Загальні витрати від звичайної діяльності на 1 грн. загальних доходів від звичайної діяльності та Витрати на 1 грн. доходів від іншої оперативної діяльності більші за відповідні доходи. Всі інші показники мають позитивний результат.

Витрати на персонал являють собою сукупність витрат, зв'язаних з його залученням, винагородою, стимулюванням, вирішенням соціальних проблем, організацією роботи і поліпшенням умов праці.

У складі витрат на персонал виділено такі групи витрат:

До основних витрат віднесено: заробітну плату (основну і додаткову);
оклади штатних співробітників, виплати сумісникам; інші витрати.

До додаткових витрат віднесено:

На підставі тарифів і законодавства: відрахування роботодавця на
соціальне страхування і страхування від нещасних випадків; оплата відпусток,
лікарняних аркушів, інвалідності; техніка безпеки, організація виробництва;
преміювання; інші витрати.

До соціальних витрат віднесено: транспортні; оплата житлово-
комунальних послуг; оплата медично-оздоровчих послуг; навчання і
підвищення кваліфікації; інші витрати.

Методи нормування витрат на персонал по кожному з елементів залежать
від законодавчо передбачених процедур нарахування заробітної плати, виплат
компенсаційного і соціального характеру та ін.

Аналізувати і планувати витрати на персонал можна практично по кожній
їхній статті, тому доцільно визначити лише основні показники: рівень
середньої заробітної плати (середньорічна, середньомісячна і квартальна
розраховується для всіх категорій працівників; середньогодинна і
середньоденна – тільки для робітників); зміна фонду заробітної плати за
рахунок відхилень середньої зарплати і чисельності працівників.

Динаміку витрат на персонал доцільно аналізувати у співвідношенні з
основними показниками роботи Товариства за відповідний період: з обсягами
продажу, виробництва, прибутку, виробничими витратами. Крім того,
необхідно стежити за часткою заробітної плати у витратах на персонал.

Планування витрат на персонал на основі всебічного аналізу повинне
органічно вписуватися в систему планування. Виділено такі етапи планування
витрат на персонал:

1. Аналіз по підрозділах витрат за минулий період, а також планових і
фактичних витрат і їхнє корегування з обліком внутрішніх (додаткове
залучення персоналу, підвищення кваліфікації й ін.) і зовнішніх (змін в
оподатковуванні, договірному або очікуваного підвищення тарифних ставок)

факторів, на основі яких створюється проект витрат на майбутній період як у цілому, так і по окремих статтях.

2. Аналіз планів підрозділів і їхнє корегування в загальних інтересах, для того щоб збільшення витрат на працівника не перевищувало ріст продуктивності праці.

3. Затвердження керівництвом організації остаточного варіанта плану витрат на персонал і направлення його в підрозділи.

Висновки до розділу 2

За допомогою соціологічних досліджень адміністрація компанії нібито вступає в діалог зі співробітниками, завдяки чому може оперативної виявити основні потреби працівників Товариства, з одного боку, і ті напрямки роботи, які на поточний момент не затребувані, відповідно, витрати на які можуть бути скорочені, з іншого боку. Крім того, соціологічні дослідження дозволяють виявити внутрішні закономірності і зв'язки, що визначають мотивацію, ту або іншу поведінку співробітників організації. Це дозволяє службі управління персоналом планувати заходи по роботі з співробітниками і витрати на них таким чином, щоб отримати від цих заходів найбільшу віддачу (в тому числі фінансову). Дані дослідження дозволяють об'єктивно задавати планові нормативи ключових показників, з тим, щоб вони відповідали критерію досяжності і не були занижені. На прикладі соціологічного дослідження, що було проведене в компанії ТОВ «ВП «ПОЛІСАН»» в 2023 році, в роботі представлено, яким чином отримані в ході дослідження дані можуть бути використані для планування заходів у роботі з персоналом і бюджету витрат на персонал.є

Таблиця 2.7

Основні задачі і заходи в роботі з персоналом за 2021 рік
заплановані за результатами соціологічного дослідження

№ з/п	Задача	Основні заходи
1.	Підвищення задоволення співробітників оплатою праці	- Впровадження в Товаристві системи преміювання, що зрозуміла співробітникам, чітко пов'язана з результатами їх праці, забезпечує дохід вище середнього по ринку праці за умов виконання співробітником умов компанії
2.	Підвищення рівня інформованості співробітників Товариства щодо цілей і задач організації, а також побудові системи сучасного отримання інформації необхідної їм для роботи	- Інформування співробітників про цілі і задачі компанії на корпоративних заходах - Організація зустрічей співробітників з вищим керівництвом Товариства з обговоренням задач і планів роботи - Розробка внутрішніх документів, що регламентують обмін інформацією в Товаристві - Розробка і впровадження регламентів з обслуговування клієнтів у компанії
3.	Підвищення рівня лояльності співробітників Товариства	- Організація корпоративних заходів для співробітників у тому числі колективного спортивного відпочинку - Організація культурних заходів для дітей співробітників
4.	Формування системи оцінки зв'язку зворотного між персоналу конкурсів	- Впровадження системи оцінки персоналу - Впровадження системи «Кращий співробітник»

	керівництвом і співробітниками Товариства	і нагородження пам'ятними грамотами і відзнаками найбільш успішних співробітників
5.	Впровадження в Товаристві системи навчання співробітників з одночасним наданням можливості для кар'єрного зростання	- Розробка реалізації навчального плану - Впровадження системи роботи з кадровим резервом

Виявлення пріоритетних напрямків роботи з персоналом спричинило вплив на зміни структури бюджету витрат на персонал. Зокрема,

- бюджет на навчання і розвиток персоналу було збільшено більш ніж в три рази у порівнянні з 2021 р.,

- було виділено бюджет на організацію і проведення корпоративних, спортивних заходів для дітей співробітників, чого у 2021 році не було (бюджет склав 3% від загальних витрат на персонал у 2006 р.),

- збільшилась доля фонду заробітної плати в обсязі реалізованої продукції з 10,7% до 11,8%. За результатами аналізу процесу бюджетування витрат на персонал в Товаристві нами сформульовані пропозиції з удосконалення даного процесу, що дозволятиме більш точно й обгрунтовано планувати статті бюджету витрат на персонал.

Зокрема, пропонуємо методи обгрунтування нормативу фонду заробітної плати (ФЗП), розрахунку витрат на найм персоналу. При обгрунтуванні нормативу ФЗП пропонується виходити з прогнозу динаміки ринкового рівня заробітних плат за ключовими посадами, даних про виконання бюджету на заробітну плату за підрозділами, даними оцінки структури витрат робочого часу, обгрунтованого рівня чисельності персоналу за підрозділами та його структури, індексу споживчих цін.

При плануванні витрат на соціальні виплати рекомендується враховувати результати соціологічних досліджень, що проводять у Товаристві, а також відповідність об'єму і структури заробітної плати і соціальних виплат аналогічним показникам інших підприємств – конкурентам на ринку праці. Планування витрат на навчання має спиратися на план Товариства за фінансовими показниками, оцінку ефективності навчальних курсів з точки зору потреб бізнесу, а саме росту рівня продаж, підвищення якості обслуговування клієнтів, зниження трудомісткості бізнес-процесів.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ III.

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКИ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Шляхи і методи вдосконалення процесу формування та оцінки витрат на персонал

Планування витрат на персонал це частина системи планування організації в цілому. Від того, наскільки обґрунтовано сплановані певні витрати, залежить фінансова ефективність організації. Саме тому у формуванні бюджету витрат на персонал важливо враховувати економічні показники організації в цілому. Що відображені в статтях генерального бюджету організації, а також дані управлінської звітності. Доцільно визначати методики формування бюджету витрат на персонал за статтям, виходячи з розміру компанії, стадії її розвитку, ключових задач компанії в цілому і управління персоналом зокрема, розвиненості служби управління персоналом компанії. Крім цього, можливостей і бюджетних обмежень компанії.

Планування статей бюджету витрат на персонал потребує врахування як тенденцій ринку праці, так і вимог трудового і податкового законодавства. Результати проведеного дослідження підтверджують, що планування витрат на персонал має ґрунтуватись на оцінці ефективності цих витрат. Наявність в організації системи оцінки ефективності витрат на персонал дозволяє більш якісно здійснювати планування цих затрат на майбутні періоди. Відповідно і більш якісно ними управляти.

Основними методами оцінки ефективності витрат на персонал виділяємо:

- 1) метод експертних оцінок;
- 2) метод бенчмаркінгу, бенчмаркінг витрат (порівняння показників компанії з аналогічними показниками на ринку, за конкурентами, за лідерами галузі тощо);

3) метод оцінки рентабельності, віддачі на інвестиції в персонал (Return On Investment – ROI) і терміну окупності інвестицій (Break-even analysis);

4) метод ключових показників ефективності;

5) аудит персоналу;

6) оцінка віддачі інвестицій у персонал;

7) методики Д. Філіпса й Д. Ульріха;

8) HR-метрики;

9) система ключових показників ефективності (КПЕ) та інші.

Проаналізуємо переваги методів оцінки ефективності витрат на персонал.

З метою вирішення проблеми формування та оцінки ефективності витрат на персонал організації нами поставлено такі завдання:

- дослідження методичних підходів до оцінки ефективності витрат на персонал організації – розглянуто можливість їх застосування кадровими службами організації;

- виділення аспектів ефективності реалізації заходів щодо формування ефективності витрат на персонал організації;

- розглянути показники діяльності служби управління персоналом функціонального та стратегічного рівня.

В економічній теорії ефективність (E) визначається як функція досягнутих результатів (Pd) і витрачених на це ресурсів (S).

$$E = f(S, P_d) \quad (1)$$

Ефективність реалізації заходів щодо формування та оцінки ефективності витрат на персонал організації багатоаспектна і являє собою взаємозв'язок декількох показників ефективності:

- економічного (дозволяє оцінити вплив заходів кадрової політики на кінцеві фінансові й економічні результати діяльності підприємства);

- функціонального (пов'язаний з ростом ефективності функціонування системи управління персоналом);

- соціального (зростання рівня задоволеності персоналу різними аспектами трудової діяльності, поліпшення клімату в колективі, зміна ціннісної структури тощо).

На нашу думку, аналіз формування та оцінки ефективності витрат на персонал організації повинен включати проведення наступних видів аналізу:

- аналіз існуючої системи управління персоналом;
- аналіз роботи кадрової служби, аналіз оцінки ефективності використання персоналу;
- аналіз ефективності діяльності організації; аналіз показників результативності і якості праці.

Метод експертної оцінки полягає в проведенні опитування керівників підрозділів, ціль якого – з'ясувати їхню думку про роботу менеджерів з персоналу в компанії. Достоїнства даної методики в простоті реалізації й відсутності необхідності залучати додаткові ресурси. Недолік – неминучий суб'єктивізм в оцінках.

При використанні методу бенчмаркінгу показники діяльності HR-служб порівнюються з аналогічними даними інших компаній, що працюють на ринку. На думку деяких консультантів, дана методика, незважаючи на її популярність, не є досить точною, оскільки порівнюються компанії з різною специфікою діяльності. Також фахівці вважають, що в Україні метод бенчмаркінгу застосовувати поки складно, оскільки він вимагає великих витрат. Так, наприклад, у Європі участь у проєкті обходиться в 8-10 тис. євро для кожної компанії. Метод оцінки віддачі інвестицій застосовується для оцінки віддачі, що отримує компанія на кожну грошову одиницю інвестицій, вкладених у персонал організації. Виділяються такі різновиди методу:

1. «Проста» віддача від інвестицій (Simple HR ROI), що розраховується за формулою:

$$ROI = \frac{R-I}{I \times 100\%}$$

де ROI – віддача від інвестицій,
% ; R – отриманий прибуток,
I – зроблені витрати.

НУВБІП України

2. Методика Д. Філіпса [90] складається з наступних показників:

– оцінка інвестицій у кадрову службу (розраховується як відношення витрат служби персоналу до операційних витрат підприємства);

НУВБІП України

– показник витрат по управлінню персоналом на 1 співробітника (розраховується як відношення витрат служби персоналу до кількості співробітників організації);

– показник відсутності на робочому місці (розраховується як сума прогулів і позапланових звільнень співробітників);

НУВБІП України

– показник задоволеності співробітників (визначається відсоток працівників, задоволених своєю роботою, за допомогою методів анкетування або опитування);

– показник єдності й згоди в організації (підраховується на основі статистичних даних по продуктивності й оцінці ефективності праці).

НУВБІП України

3. Методика визначення результативності служби персоналу через оцінку ефективності інвестицій у людський капітал і розраховується за такою формулою:

НУВБІП України

$$HCROI = \frac{R - I - (O + L)}{O + L} \quad (3)$$

де HCROI – коефіцієнт окупності інвестицій у людський капітал;

R – отриманий прибуток;

I – зроблені витрати;

O – оплата праці;

L – пільги й компенсації.

НУВБІП України

Передбачається, що при ефективному використанні всіх видів витрат на співробітників служба персоналу може впливати на величину даного коефіцієнта. Оцінка інвестицій у людський ресурс і кадровий відділ

НУВБІП України

застосовується в деяких західних компаніях як самостійна методика, але може бути й одним з показників у системі ключових показників ефективності (КПЕ). У методиці Д. Ульріха [80] пропонується п'ять способів вимірювання ефективності HR-служби:

1) Показник продуктивності на одиницю сировини, одного працівника або одиницю зарплати. Подібним чином можна оцінити процедури, що розвиваються.

2) Показники швидкості бізнес-процесів.

Наприклад, проходження різних процедур або технологічного циклу в порівнянні з іншими компаніями. По суті, це різновид бенчмаркінгу, з усіма недоліками, що має ця методика.

3) Витрати при проведенні спеціальних програм й ініціатив – аналог ROI.

4) Навички працівників, лояльність, моральний клімат у колективі. Параметри оцінюються за допомогою анкетування, тестування або інтерв'ю.

5) «Організаційні можливості» – ще одна модифікація бенчмаркінгу. Тут порівнюється швидкість бізнес-процесу до нововведень і після. Ульріх

думає, що HR-служба повинна управляти змінами в компаніях. HR метрики (HR Metrics) – це числові показники, що дозволяють оцінити управлінські процеси в організації, а також ефективність управління персоналом у цілому [80]

HR-метрики (HR Metrics) – показники, за якими мають слідкувати HR-фахівці. Це ключові коефіцієнти, які допомагають організаціям відслідковувати свій людський капітал та вимірювати ефективність кадрових ініціатив. Разом з HR-стратегією HR-метрики дають можливість вчасно побачити, що працює добре, чому потрібно приділити увагу, чого слід очікувати у найближчому майбутньому. Спираючись на результати HR-метрик стратегію теж можна міняти – але більш аргументовано. Їхня перевага в тому, що HR-метрики – єдиний вірний спосіб вчасно відстежити початок

процесів, що негативно впливають на команду – наприклад, професійне вигорання працівників.

У практиці управління персоналом використовують різні групи метрик:

– загальні статистичні дані, що характеризують людські ресурси, які

знаходяться у розпорядженні компанії;

– показники, якими оцінюється якість людських ресурсів й ефективність їх використання – метрики HR-ефективності;

– метрики для оцінки ефективності діяльності окремих співробітників/

підрозділів;

– метрики для оцінки ефективності діяльності самої HR-служби.

Списки показників управління персоналом почав розробляти Я. Фітценц в Інституті Саратоги (США). Спочатку вони стосувалися тільки до процесів

(функціям) управління персоналом. Ці показники, приклад яких

представлений у табл. 1, знаходять сьогодні широке застосування в багатьох

компаніях, де система управління персоналом будується за функціональним принципом.

Таблиця 3.1.

Деякі показники діяльності служби персоналу по основних

функціях

Функції	Показники
Формування та оцінка витрат на персонал організації	Загальний ліміт витрат на персонал і бюджети поstateйно ФОП у структурі собівартості Витрати за найом персоналу
Мотивація	Число порушень трудової дисципліни Розмір мінімального сукупного доходу працівника (у відношенні до прожиткового мінімуму, споживчого кошику й середньої зарплати по регіону) Інтегральний показник задоволеності персоналу працею

Добір і навчання	Інтегральний показник лояльності
	Рівень знань про компанію
Оцінка персоналу	Відсоток вакансій, заповнених за рахунок співробітників компанії
	Середній термін заповнення вакансій
	Наявність профілів компетенцій на посаді
	Наявність корпоративної моделі компетенцій
Розвиток персоналу	Наявність положення про оцінку і його виконання
	Рівень оцінки топ-менеджерів
Кадровий резерв	Наявність і виконання програми розвитку персоналу
	Відсоток співробітників, що звільнилися, із числа кадрового резерву; відсоток участі резервістів у програмах розвитку персоналу

Розвиток методики у бік вимірювання ефективності служб персоналу як на стратегічному, так і на функціональному рівнях. У таблицях 3.2 та 3.3 наведені дані зі звіту Інституту Саратоги про найпоширеніші в 2004 р. у міжнародних компаніях показники управління персоналом (HR-metrics).

Таблиця 3.2.

Деякі показники управління персоналом функціонального рівня

Показники	Формула розрахунку
Вартість добору персоналу (Cost per Hire)	$CPH = \frac{\text{Реклама} + \text{PR-заходи} + \text{Рекрутингові й ін. агентства} + \text{Робота з вузами} + \text{Оплата приїзду кандидатів} + \text{Оплата рекомендацій співробітників}}{\text{Кількість закритих вакансій}}$
Час закриття вакансій по категоріях (Time to Fill)	$TTF = \frac{\text{кількість днів}}{\text{Кількість закритих вакансій}}$

Плинність кадрів (Turnover Rate)	$TR = \text{Кількість звільнених за період} / \text{Середньооблікова}$
ФОП в обороті компанії (Total Earnings in Revenue)	$TER = \text{ФОП} / \text{Оборот}$

Таблиця 3.3.

Десять показників управління персоналом стратегічного рівня

Показники	Формула розрахунку
Оборот на одного співробітника (Revenue per Employee)	$RPE = \text{Оборот} / \text{Чисельність персоналу}$
Додана вартість на людський капітал (Human Capital Value Added)	$HCVA = \text{Прибуток} - (\text{Витрати} - \text{Зарплати й Премії}) / \text{Чисельність персоналу}$
Повернення на інвестиції в людський капітал (Human Capital Return on Investment)	$HCROI = \text{Прибуток} - (\text{Витрати} - \text{Зарплати й премії})$
Загальні витрати на персонал (Employee cost factors)	$ECF = \text{Загальні витрати на персонал} / \text{Оборот}$

На стратегічному рівні вони спрямовані на оцінку внеску служби персоналу в ефективність бізнесу; на функціональному – відбивають пріоритетність окремих функцій HR-підрозділу (у табл. 3.2 два показники відносяться до вимірювання ефективності добору). Виділення саме їх у якості найважливіших для багатьох організацій свідчить про складну ситуацію на ринку праці із залученням висококваліфікованих фахівців.

Система ключових показників ефективності (КПЕ) служби персоналу використовується для оцінки ефективності як самої функції управління людським ресурсом, так і фахівців відділу. Ця система припускає наявність кадрової стратегії й «дерева цілей». Саме на основі завдань співробітників, як правило, і формується перелік ключових показників. Далі, кожен працівник служби персоналу разом з керівником складає особистий оцінний лист, що включає набір КПЕ, їх вага й планові значення. За результатами досягнення показників проводиться (щомісяця або щокварталу) оцінка фахівця, визначається розмір змінної частини оплати праці. У закордонній і вітчизняній літературі в цілому наведені порядку 500 показників оцінки діяльності HR-служб. Їх класифікація наведена у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Класифікація показників ефективності служби управління персоналом

HR-служба				
<i>Загальні фінансові показники організації</i>	<i>Показники чисельності або руху персоналу</i>	<i>Показники трудового потенціалу</i>	<i>Показники за напрямками діяльності HR-служби</i>	<i>Показники служби управління персоналом</i>

Слід зазначити, що всі наведені методики мають свої обмеження, що утрудняють їх застосування, наприклад, суб'єктивність і трудомісткість експертних оцінок, обмеженість зовнішньої інформації при бенчмаркінгу, велика кількість внутрішніх і зовнішніх факторів (організаційних і ринкових), що впливають на економічну ефективність організації, різні підходи до формування критеріїв оцінки. Тому для оцінки ефективності служби персоналу найкраще використовувати комплексні методики, адаптовані для конкретної організації. Вибір методів оцінки персоналу для кожної конкретної організації є унікальною задачею, вирішити яку може тільки керівництво самої організації (можливо за допомогою професійних консультантів).

Система оцінки має враховувати й відбивати ряд факторів – стратегічні цілі організації, стан зовнішнього середовища, організаційну культуру й структуру, традиції організації, характеристики зайнятої у ній робочої сили.

Процедура оцінки допомагає менеджерам виявити й скорегувати слабкі місця у формуванні та оцінці витрат на персонал організації, а також сфокусувати HR-персонал на вирішенні насутих проблем.

Вимірювання віддані від інвестицій в HR-службу дозволяє оцінити тенденції й в управлінні всієї організації. Тому, незважаючи на те, що процедури оцінки ефективності витрат на персонал організації є досить трудомісткими і витратними, ефект від їх впровадження й наступної оптимізації роботи співробітників HR-підрозділів, може виявитися значно вище, ніж від впровадження технологій й одержання додаткових кредитів.

3.2. Рекомендації щодо вдосконалення процесу формування та оцінки витрат на персонал

Управління персоналом один із важливих напрямів у діяльності сучасної організації. В умовах ринкової економіки, для якої характерна постійна конкуренція, всі організації мають приділяти увагу не лише основному виду діяльності, а й формуванню та оцінці ефективності витрат на персонал.

Сучасна політика управління людськими ресурсами спрямована на максимальну віддачу від інвестицій у персонал через побудову системи, яка мотивує кожного працівника на досягнення цілей, зумовлених бізнес-стратегією організації, здатна об'єктивно оцінити ступінь досягнення результатів і справедливо винагороджувати працівників за їх досягнення.

Досягнення цілей і задач, що поставлені політикою в сфері управління людськими ресурсами, вимагає внеску значних ресурсів як в самі людські ресурси, так і в розвиток служб управління персоналом, що відповідають за реалізацію прийнятої політики.

У розробці рекомендацій щодо формування та оцінки ефективності витрат на персонал організації реалізовувались такі принципи:

1. Комплексність системи оцінки. Ефективність внеску в персонал має оцінюватися – не тільки з точки зору фінансової ефективності організації, але і за такими напрямками, як тимчасові показники, показники якості обслуговування, показники продуктивності і морального клімату в колективі. «М'які» показники не завжди можливо прорахувати точно. Тим не менш, важливо розуміти, що результативність за цими показниками призводить до фінансового успіху організації.

2. Диференційованість оцінки. Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень важливою є оцінка ефективності не тільки витрат на персонал в цілому, але і витрат за окремими статтями: на оплату праці, на навчання і розвиток, на найом персоналу, на культурно-побутове обслуговування тощо.

3. Гнучкість системи оцінки, можливість включення або виключення показників у залежності від цілей, стратегії організації на поточний момент, вимог ринку праці, вимог законодавства тощо. Доцільно використовувати такі підходи до оцінки ефективності витрат на персонал.

Використання ABC-технології в системі управління персоналом.

В основі ABC-технології лежить розподіл певної сукупності об'єктів аналізу за питомою вагою кожної групи, обумовленою згідно з тим чи іншим обраним показником. Число груп при проведенні ABC-аналізу може бути будь-яким, але найбільшого поширення набув розподіл об'єктів аналізу на три групи: А, В та С (80:15:5), чим і обумовлена назва методу (ABC-Analysis). Розподіл персоналу згідно з методом ABC-технології наведено на рис. 3.2.

Отже, ABC-технологія дає такі можливі співвідношення між кількістю працівників у групі й результатами віддачі від них: - найбільш важливі працівники (група А) становлять 20% від загальної кількості персоналу, вплив цієї групи на забезпечення розвитку підприємства дорівнює 80%; - достатньо важливі працівники (група В) становлять 70% від загальної

кількості працівників, їх вплив дорівнює 15%; - найменш важливі працівники (група С) становлять 10 % від загальної кількості управлінців, вплив групи на забезпечення розвитку потенціалу системи управління підприємством дорівнює 5%.

Розподіл питомої ваги в такій відповідності вказує на пріоритетність розвитку й стимулювання працівників групи А як найбільш важливих у контексті забезпечення розвитку потенціалу системи управління підприємством. Таким чином, ми маємо лише вектор пошуку стратегічних

працівників, але не маємо конкретної відповіді на запитання, як їх достеменно

ідентифікувати. Розподіл питомої ваги в такій відповідності вказує на пріоритетність розвитку й стимулювання працівників групи А як найбільш важливих у контексті забезпечення розвитку потенціалу системи управління підприємством.

Таким чином, ми маємо лише вектор пошуку стратегічних працівників, але не маємо конкретної відповіді на запитання, як їх достеменно ідентифікувати. При аналізі існуючих підходів до диференціації працівників не можна не розглянути правило, запропоноване Дуайтом Ейзенхауером. Воно

є простим допоміжним засобом, особливо для тих випадків, коли слід швидко

прийняти рішення щодо того, якому завданню віддати перевагу. Відповідно до цього правила пріоритети встановлюються за такими критеріями, як терміновість і важливість справи.

Усі завдання поділяються на чотири групи: Представники І групи

характеризуються високою результативністю та значним потенціалом, вони

потребують постійних інвестицій у свій розвиток та є найважливішими

працівниками (група А згідно з АВС-аналізом); вони становлять 20% від

загальної кількості працівників та від них залежить 80% успіху в реалізації

стратегії розвитку потенціалу системи управління підприємством; це майстри

своїх справ, сумлінні працівники, які володіють ініціативою, мають високу

продуктивність праці, виконують роботу самостійно та мають чітке уявлення

про кінцевий результат роботи. Таких працівників складно замінити.

Представники II групи характеризуються результативністю, але не відзначаються великим потенціалом, вони не потребують значних інвестицій у свій розвиток, однак можуть розглядатися як помірно потенційні та здатні підвищити свою кваліфікацію; такі працівники є важливими, але не стратегічними (група B згідно з ABC-аналізом); вони становлять 70% від загальної кількості співробітників та від них залежить 15% успіху в реалізації стратегічних цілей підприємства; це сумлінні виконавці, які старанно виконують свої обов'язки, але діють зазвичай згідно з посадовими інструкціями чи за наказом, майже не виявляють ініціативності, концентрують свою увагу більше на процесі роботи, ніж на її кінцевому результаті; їх легко замінити використовуючи аутсорсинг або диференціювання змісту праці.

Представники III групи характеризуються меншою, ніж вони здатні забезпечити, результативністю, однак мають значний потенціал. Вони відзначаються низькою лояльністю до підприємства, тому інвестиції в їхній розвиток супроводжуються великим ризиком, через що не рекомендується покладати на них велику надію в довгостроковій перспективі.

Такі працівники є менш важливими (група C згідно з ABC аналізом); вони становлять до 10% від загальної кількості співробітників, та від них залежить незначний відсоток (не більше 5%) успіху в реалізації стратегічних цілей підприємства; це група творців проблем, які внутрішньо зовсім мало мотивовані до якихось дій, хоча їх уміння в короткий відрізок часу (наприклад, у разі загрози звільнення) зібратися та продемонструвати значні результати в роботі спонукають керівників до відновлення більш лояльних стосунків із ними. Працівників цієї групи складно замінити, але потрібно змістовно насичувати їхню працю.

Представники IV групи характеризуються відсутністю необхідного потенціалу та результативності, вони є уособленням безперспективності, тому інвестування в їхній розвиток навіть у незначних розмірах не матиме ніякої користі для підприємства. Такі працівники є окремою групою, яка не несе підприємству ніякої користі; внесок працівників цієї групи в успіх реалізації

стратегічних цілей нульовий. Вони становлять дуже низький відсоток від загальної кількості співробітників (близько 1%) або взагалі відсутні; це саботажники, що маскують свою неправомірну діяльність, яка полягає в постійних зривах оперативного плану, створенні неробочої обстановки в колективі та ін. Працівників цієї групи легко замінити, використовуючи автоматизацію праці.

У відповідності до матриці пріоритетів Ейзенхауера представників управлінського персоналу можна поділити на таких, що мають низький потенціал та низьку результативність; мають низький потенціал, але високу

результативність; мають високий потенціал, але низьку результативність та мають високі як результативність та потенціал. Об'єднавши всі підходи до диференціації можна звести в таблиці 3.1 сутність інструментів різних підходів та всі позитивні та негативні риси його застосування. Кожен із розглянутих підходів відповідає на те запитання, яке було поставлено дослідниками, і їхнє окреме застосування не може вважатися результативним у контексті дослідження.

Таблиця 3.5

Сутність інструментарію різних підходів диференціації персоналу

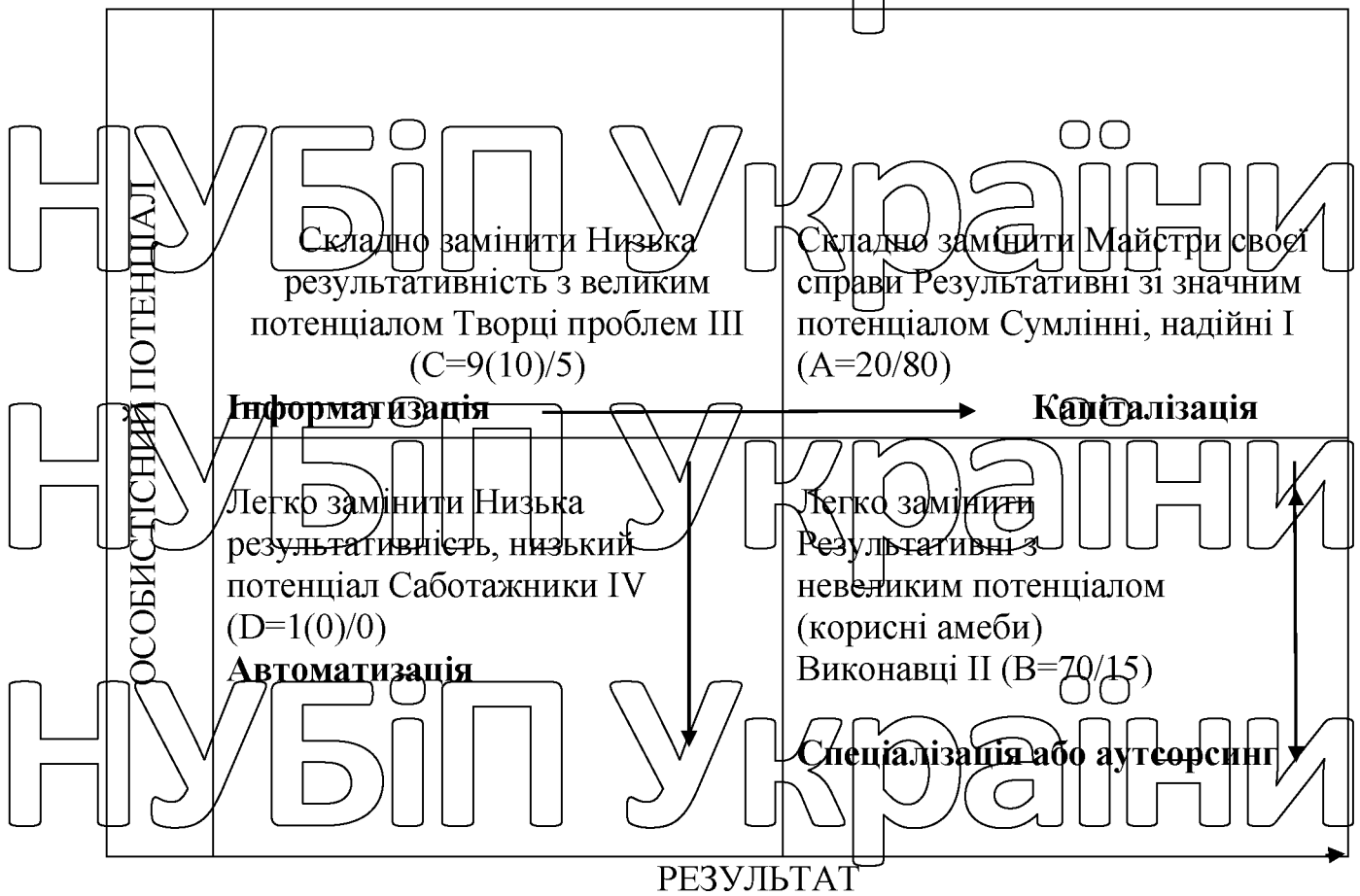
Інструмент диференціації персоналу	Сутність інструменту (критерії диференціації працівників)	Оцінювання застосування інструменту для вирішення завдання стратегічної диференціації управлінського персоналу	Можливості інструменту для стратегічної диференціації управлінського персоналу
Класифікація Л. Берднікової [80]	Розподілення співробітників на чотири групи залежно від набору особистісних	Позитивні риси Можливість сутнісного співвіднесення кожної виділеної	Негативні риси Відсутні рекомендовані заходи; відбиває не особистісний потенціал, а

	характеристик (ініціативні, виконавці, «створювачі проблем», «погані хлопці»)	категорій працівників сегментами матриці БКГ («зірки», «дійні корови», «дикі кішки», «собаки»)	ставлення з працівника до роботи
Диференціація Т. Стюарта [80]	Поділ працівників залежно від їхньої «віддачі», тобто від спроможності створювати додану вартість (некваліфіковані робітники, кваліфіковані працівники, «корисні амеби», «майстри справи»)	Працівники диференціюються виходячи з їхнього внеску в додану вартість, тієї або іншої опосередковано зазначається місце в системі управління стратегічних професій (посад) та працівників, які чинять свій вплив на реалізацію стратегії розвитку потенціалу системи управління	Не дає чіткої відповіді на запитання, як представники категорії впливають на реалізацію стратегії розвитку потенціалу системи управління
ABC-аналіз [81]	Розподіл працівників за групами залежно від відсотка внеску в загальний	Дає можливі варіанти співвідношення між кількістю	Задає вектор пошуку стратегічних професій (посад),

	результат (найбільш важливі працівники (А), 20 % кількості – 80 % результату; достатньо важливі працівники (В), 70 % кількості – 15 % результату; найменш важливі працівники (С), 10 % кількості – 5 % результату)	управлінців у групі – результатами віддачі від них; прямо вказує на пріоритетність розвитку і стимулювання працівників групи	працівників, але й не надає конкретної відповіді на запитання, як їх достеменно ідентифікувати
Матриця пріоритетів Д. Ейзенхауєра [84]	Угрупування управлінських завдань згідно з такими критеріями, як терміновість та важливість (I група – термінові та важливі завдання, II група – важливі, але нетермінові, III група – термінові, але неважливі, IV група – нетермінові та неважливі завдання)	Може розглядатися як орієнтир для визначення стратегічних працівників у контексті завдань, які вони вирішують	Диференціює не працівників, а завдання, які вони мають вирішувати (за терміновістю та важливістю)

Це дає підставу для формування узагальненої матриці диференціації управлінського персоналу як орієнтира при подальшому визначенні

стратегічних працівників, розвиток компетенцій яких має розглядатися як пріоритетне завдання кадрового менеджменту в організації. Така матриця подана на рис. 3. 2.



→ доцільні напрями переміщення працівників між групами або за їхні межі

Рис. 9. Узагальнена матриця диференціації персоналу, як орієнтир для визначення стратегічних працівників

Таким чином, наведена матриця диференціації управлінського персоналу, яка побудована в результаті узагальнення відомих підходів до розподілення робіт за ступенем їх важливості, дає змогу визначати внесок кожного працівника в реалізацію стратегії розвитку потенціалу системи управління підприємством. Отримані результати свідчать про те, що представники першої групи мають найбільший потенційний рівень впливу на стан системи управління підприємством, працівники другої групи також роблять відповідний внесок у розвиток її потенціалу та мають змогу

підішпити свої кваліфікаційні здібності при належній увазі до них з боку керівництва та кадрової служби, що, у свою чергу, має позитивно відбитися на реалізації стратегічних цілей розвитку потенціалу системи управління зокрема та підприємства взагалі.

Стосовно третьої групи зазначимо, що таким працівникам слід змістовно змінювати працю та стимулювати до більш продуктивної праці. Адже якщо працівник належить до цієї групи, упроваджені на підприємстві механізми мотивації не становлять для нього ніякої цінності та не спонукають до кращого виконання своїх функціональних обов'язків. Нарешті, четверта група працівників характеризується негативним впливом на функціонування системи управління підприємством, тому керівництву слід якомога швидше виявляти таких працівників, не давати їм змогу розвивати деструктивну діяльність шляхом їхнього звільнення.

Проведення такої диференціації та аналізу управлінського персоналу дає можливість підготувати підґрунтя для більш якісної оцінки ефективності персоналу підприємства, ефективності сформованої кадрової політики та роботи з кадровим потенціалом.

Висновки до розділу 3

У розділі III з'ясовано, що планування витрат на персонал має бути засновано на оцінці ефективності цих витрат. Наявність в організації системи оцінки ефективності витрат на персонал дозволяє більш якісно здійснювати планування цих витрат на майбутні періоди. Відповідно, і більш якісно ними управляти. В роботі представлені основні методи оцінки ефективності витрат на персонал, до яких відносяться такі: 1) метод експертних оцінок, 2) метод бенчмаркінгу (порівняння показників компанії з аналогічними показниками на ринку, за конкурентами, за лідерами галузі тощо), 3) метод оцінки рентабельності, віддачі на інвестиції в персонал (Return On Investment – ROI) і

терміну окупності інвестицій (Break-even analysis), 4) метод ключових показників ефективності, 5) аудит персоналу.

Проаналізовано переваги і недоліки цих методів. З'ясовано, що найбільш ефективним з вказаних методів оцінки є метод ключових показників ефективності. На основі аналізу літературних джерел, з'ясовано, що ефективність вкладень у персонал має оцінюватися з точки зору фінансової ефективності підприємства, а також за такими напрямками, як тимчасові показники, показники якості обслуговування, показники виробництва і морального клімату в колективі. Не фінансові (непрямі) показники не завжди

можливо прорахувати точно. Тим не менш, важливо враховувати, що результативність за цими показниками приведе до фінансового успіху організації.

Так, швидкість і якість обслуговування клієнтів, компетентність продавця при консультуванні покупця є загалом те, що клієнт, скоріше за все, зробить покупку повторно, що, в підсумку приведе до зростання продажів організації. Тому для організації важливо виділити критерії оцінки таких непрямих показників, з тим щоб при співставленні їх із витратами на персонал, спрямованими на досягнення необхідних результатів, оцінити ефективність

цих витрат. Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень важлива оцінка ефективності не тільки витрат на персонал в цілому, але і витрат за окремими статтями витрат на оплату праці, на навчання і розвиток, на найм

персоналу, на культурно-побутове обслуговування тощо. Крім того при розробці системи оцінки ефективності витрат на персонал важливо забезпечити її гнучкість, що передбачає можливість включення або виключення показників у залежності від цілей, стратегії організації на поточний момент, вимог ринку праці, вимог законодавчої бази тощо.

НУБІП України

ВИСНОВКИ

1. На підставі теоретичного аналізу наукових джерел з'ясовано, що

з точки зору вузького підходу поняття «витрат на персонал» характеризується як витрати на оплату праці. В широкому розумінні, витрати на персонал мають безпосередній характер і пов'язані з розрахунками з персоналом, а також ті, що мають опосередкований характер і пов'язані з різними етапами процесу управління персоналом. Витрати на персонал спрямовані на задоволення потреб організації у персоналі, а також задоволення потреб персоналу в організації, або витрати на утримання, розвиток та потреби персоналу. Витрати на персонал – це частина соціальних витрат суб'єктів господарювання, які спрямовані на формування, утримання (використання) і розвиток персоналу, мають комплексний характер і здійснюються з метою отримання економічних та/або соціальних вигод в майбутньому.

У ході дослідження з'ясовано, що саме від управління витратами на персонал організації як процесу в теперішній момент часу залежить той обсяг грошових коштів, матеріальних, духовних благ, який отримує кожний працівник для своєї нормальної життєдіяльності. Принципіальні зміни в процесі управління витратами на персонал обумовлені тим, що персонал не тільки унікальний ресурс, але і суттєва стаття витрат роботодавця. Систематизована інформація про ці витрати та їх аналіз необхідні роботодавцю для розробки ефективної в економічному та соціальному аспектах політики управління персоналом.

На основі обґрунтування системного підходу управління витратами на персонал визначено цілеспрямований вплив роботодавця та (або) керівника на витрати, що пов'язані з допомогою, використанням, розвитком персоналу, здійсненням переходу об'єкта (витрати на персонал) до нового стану. Під новим станом об'єкта управління розуміються певний склад й структура витрат на персонал, що забезпечить реалізацію функцій управління персоналом (планування, добір і набір, адаптація, стимулювання, розвиток,

вивільнення персонаду). Представлено алгоритм застосування системного підходу до управління витратами на персонал з визначенням ключових етапів:

1) визначення місця організації на ринку; 2) постановка мети; 3) розділення системи на підсистеми; 4) аналіз підсистем; 5) визначення та аналіз суб'єктивних та об'єктивних причин відхилень; 6) встановлення основних способів, методів і засобів приведення системи в заданий стан; 7) пошук внутрішніх та зовнішніх ресурсів необхідних для вирішення проблем; 8) програма реалізації запланованих дій; 9) контроль та аналіз результатів.

Визначено і охарактеризовано основні складові управління витратами на персонал: методичний, нормативно-правовий, організаційний.

У процесі дослідження визначено суть і зміст формування та оцінки ефективності витрат на персонал організації з позиції системного підходу, де система управління витратами на персонал є процесно-орієнтованою

системою управління, яка спрямована на узгодження соціально-економічних цілей роботодавця та працівника у межах спільних цінностей і конкретних управлінських функцій, які забезпечують високим рівнем ймовірності оптимізації витрат на персонал. Системою управління витратами на персонал

є взаємодія керуючої і керованої підсистем, що забезпечує перехід об'єкта управління у стан оптимізації витрат на персонал з урахуванням узгодження методичних, нормативно-правових, організаційних аспектів, та вибором напрямів витрат на персонал, визначення їх розміру й джерел відшкодування.

2. Охарактеризовано функції управління витратами на персонал організації: розподільна функція управління витратами на персонал характеризується такими ознаками: проявляється у розподілі фонду коштів утвореного для функціонування системи управління персоналом з підсистемами відповідно до їх призначення за умови цільового характеру витрат; контрольна функція виявляється в контролі за формуванням фонду та цільовим характером використання коштів, затрачених з фонду та їх розподілом за відповідними підсистемами; стимулююча функція виявляється в залежності результатів діяльності системи управління персоналом від обсягу

коштів, вступників до фонду і термінів його формування. Зміни обсягу коштів направляються в ту чи іншу підсистему, сприяє підвищенню (або зниженню) можливостей діяльності даної; інноваційна функція виявляється у врахуванні вимог науково-технічного прогресу щодо використання людського потенціалу і ресурсу.

3. Представлено зміст поняття «ефективність» для кожної з функціональної підсистеми управління персоналом з відповідною функцією підсистеми, що залежить від економічних умов механізмом господарювання і вимагає певних витрат на персонал організації.

Це такі: стратегічне управління та кадрове планування (розроблення плану персоналу-маркетингу, аналіз чисельності персоналу, прогнозування потреби у кадрах, планування та контроль ділової кар'єри, робота з кадровим резервом); найм, відбір та прийом персоналу (організація залучення персоналу, проведення співбесід, обробка резюме); підбір персоналу (оцінювання кандидата на вакантну посаду, розстановка персоналу та формування команди, оцінювання ділових та особистих якостей персоналу); оцінка та атестація персоналу (оцінювання результативності праці персоналу, оцінювання професійного портрету співробітників); адаптація персоналу (проходження випробувального строку, адаптація робітника); безпека праці персоналу (дотримання умов охорони праці та техніки безпеки, дотримання вимог психології та фізіології праці); звільнення персоналу (скорочення кадрів, аналіз причин звільнення); розвиток і навчання персоналу (перепідготовка та підвищення кваліфікації); мотивація та оплата праці персоналу (нормування праці, формування системи оплати праці, використання засобів заохочення, управління мотивацією); управління трудовими відносинами та організаційна культура (діагностика організаційної культури, аналіз і регулювання відносин в середині колективу, управління виробничими конфліктами).

4. На підставі дослідження практичної діяльності ТОВ «ВП «ЛОУСАН»» встановлено, що основною метою Товариства, як і будь якого підприємства, є

отримання прибутку, як результат здійснення виробничо-господарської діяльності. Майже по всій території України, майже у всіх областях ТОВ «ВІ «ПОЛІСАН» має регіональні відділи продажу, через які і здійснюється реалізація готової продукції в межах нашої країни. Також компанія співпрацює з національними торговими мережами, дрібно-оптовими та роздрібними торгівельними точками та магазинами, ринками, тобто охоплює майже всі категорії торгівельних центрів. Середня кількість працівників у 2022 склала 1135 осіб.

Основними задачами щодо управління персоналом є: зниження витрат на персонал; оцінка ефективності діяльності персоналу, виявлення резервів росту продуктивності і якості праці; розробка системи планування кар'єри, формування кадрового резерву, організації навчання і просування персоналу.

Важливим елементом взаємодії держави, бізнесу та суспільства Товариство вважає також корпоративну соціальну відповідальність перед своїми співробітниками та членами їх родин.

5. Проаналізовано ефективність витрат на персонал товариства «ПОЛІСАН» як складової кадрового менеджменту.

Аналіз ефективності витрат свідчить про те, що Загальні витративід звичайної діяльності на 1 грн. загальних доходів від звичайної діяльності та Витрати на 1 грн. доходів від іншої оперативної діяльності більші за відповідні доходи. Всі інші показники мають позитивний результат.

Витрати на персонал являють собою сукупність витрат, зв'язаних з його залученням, винагородою, стимулюванням, вирішенням соціальних проблем, організацією роботи і поліпшенням умов праці.

У складі витрат на персонал виділено такі групи витрат:

До основних витрат віднесено: заробітну плату (основну і додаткову); оклади штатних співробітників, виплати сумісникам, інші витрати.

До додаткових витрат віднесено:

На підставі тарифів і законодавства: відрахування роботодавця на соціальне страхування і страхування від нещасних випадків; оплата відпусток,

лікарняних аркушів, інвалідності; техніка безпеки, організація виробництва; преміювання; інші витрати.

До соціальних витрат віднесено: транспортні; оплата житлово-комунальних послуг; оплата медично-оздоровчих послуг; навчання і підвищення кваліфікації; інші витрати.

Методи нормування витрат на персонал по кожному з елементів залежать від законодавчо передбачених процедур нарахування заробітної плати, виплат компенсаційного і соціального характеру та ін.

З'ясовано, що планування витрат на персонал на основі всебічного аналізу повинне органічно вписуватися в систему планування. Виділено такі етапи планування витрат на персонал:

- аналіз по підрозділах витрат за минулий період, а також планових і фактичних витрат і їхнє корегування з обліком внутрішніх (додаткове залучення персоналу, підвищення кваліфікації й ін.) і зовнішніх (змін в оподатковуванні, договірному або очікуваного підвищення тарифних ставок) факторів, на основі яких створюється проект витрат на майбутній період як у цілому, так і по окремих статтях;

- аналіз планів підрозділів і їхнє корегування в загальних інтересах, для того щоб збільшення витрат на працівника не перевищувало ріст продуктивності праці;
- затвердження керівництвом організації остаточного варіанта плану витрат на персонал і направлення його в підрозділи.

6. У процесі дослідження розроблено шляхи, методи та рекомендації щодо удосконалення формування та оцінки ефективності витрат на персонал організації.

Виділено основні методи оцінки ефективності витрат на персонал це: метод експертних оцінок; метод бенчмаркінгу, бенчмаркінг витрат (порівняння показників компанії з аналогічними показниками на ринку, за конкурентами, за лідерами галузі тощо); метод оцінки рентабельності, віддачі на інвестиції в персонал (Return On Investment – ROI) і терміну окупності

інвестицій (Break-even analysis); метод ключових показників ефективності; аудит персоналу; оцінка віддачі інвестицій у персонал, методики Д. Філіпса й Д. Ульріха; HR-метрики; система ключових показників ефективності (КПЕ) та інші.

З'ясовано, що ефективність реалізації заходів щодо формування та оцінки ефективності витрат на персонал організації багатоаспектна і являє собою взаємозв'язок декількох показників ефективності: економічного; функціонального; соціального.

Аналіз формування та оцінки ефективності витрат на персонал організації засвідчив проведення обов'язкових видів аналізу: аналіз існуючої системи управління персоналом; аналіз роботи кадрової служби; аналіз оцінки ефективності використання персоналу; аналіз ефективності діяльності підприємства; аналіз показників результативності і якості праці.

Охарактеризовано особливості використання таких методів: експертної оцінки, бенчмаркінгу (виділено різновиди методу: «Проста» віддача від інвестицій (Simple HR ROI); методика Д. Філіпса; методика визначення результативності служби персоналу через оцінку ефективності інвестицій у людський капітал; методика визначення результативності служби персоналу через оцінку ефективності інвестицій у людський капітал, методика Д. Ульріха).

7. На підставі проведеного дослідження розроблено наступні основні рекомендації, спрямовані на формування та оцінку ефективності витрат на персонал організації доцільно реалізовувати такі принципи: комплексність системи оцінки; диференційованість оцінки; гнучкість системи оцінки.

Використовувати ABC-технології з метою формування та оцінки ефективності витрат на персонал організації.

НУБІП України

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.

2. Балановська Т. І., Михайличенко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.

3. Безверхий К.Ю., Юрченко О.А. Концептуальні підходи до побудови обліку та аналізу витрат на оплату винагород працівникам підприємства. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16448347103442.pdf>

4. Біловодська О.А., Рибалка М.В. Показники оцінки ефективності функціонування торговельних підприємств. Економічні проблеми сталого розвитку. 2013. Т. 4. С. 21–22, с. 21-22

5. Білорус Т.Б. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства URL: http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/innivatciyni_tehnologii_v_upravlinni_cadrovim_potencialom_pidpriemstva.pdf.

6. Боковець В. В., Соколовська В. В. Управління конфліктними ситуаціями в роботі з персоналом. Ефективна економіка. 2020. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8244>.

7. Боярчук, Х. П., Мороз, Е. Г. Соціальний пакет як фактор мотивації та підвищення продуктивності праці персоналу на вітчизняних підприємствах. 2020. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/322916194.pdf>

8. В'юнник О.В. Механізми управління професійною орієнтацією дорослого населення в умовах інноваційних змін. Ефективна економіка. 2020. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8480>

9. Васильєва О.А. Психологія ділового спілкування : навчально-методичний посібник / О.А. Васильєва. Ізмаїл : ІДГУ, 2018. 177 с.

10. Васильєва Т. А., Ус Я. О., Люльов О. В., Пимоненко Т. В. (2020).
Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств: від традиційного до цифрового
маркетингу.

11. Вдовиченко Р.П. Особливості сучасного управління персоналом
URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=935>.

12. Винничук Р. О. Таланти як особлива категорія працівників організації.
Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 21. С. 246–250.

13. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення
ефективності управ-ління / О.М. Гончарова. URL :
<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=943>.

14. Гущина Л. Атестація керівників підприємства. Консультанти
Кадровика. Е-версія. 2020. URL: <https://profpressa.com/articles/atestatsija-kerivnikiv-pidpriiemstva>

15. Деніел Канеман: «Приняття рішень у невизначеності» Харків:
Видавництво: «Гуманітарний Центр», 2021. 540 с.

16. Дзвінчук Д., Петренко В. До визначення і використання коефіцієнта
адекватності особи як інструмента добору кадрів управлінського корпусу
соціально-економічних систем. Ukraine – EU. Innovations in Education,
Technology, Business and Law: collection of international scientific papers.
Cherniviv : CNUK, 2018. С. 223–226.

17. Дзвінчук Д.І., Петренко В.П., Аршук О.С. Врахування впливу
феномена Даннінга-Крюгера в процесах професійного навчання кадрового
наповнення системи публічного управління і адміністрування України.
Публічне управління: традиції, інновації, глобальні тренди : матеріали
Всеукраїнської наук.-практ. конф. за міжнар. участю. / 1 жов. 2019 р. Одеса :
ОРІДУ НАДУ, 2019. С. 229–230.

18. Доренська, А. О. Безпека особистості в гібридному режимі роботи
організації / А. О. Доренська, В. М. Журавльов, Д. О. Вакуленко //
Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України :

матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. м. Кропивницький, 21 квіт. 2021 р. – Кропивницький: ЦНТУ, 2021. – С. 157-159.

19. Доренська А. О. Кадрова безпека як складова соціально-економічної безпеки підприємства. Наука – виробництву, 2020: зб. тез доп. : LI наук., наук.-тех. On-line конф. викл., асп. та співроб., 13 трав. 2020 року, Кропивницький / М-во освіти і науки України, Кіровоград. нац. техн. ун-т : - Кіровоград : КНТУ, 2020. – С. 127-129

20. Дороніна О. А. Трансформація підходів до мотивування персоналу в умовах новітньої управлінської парадигми / О. А. Дороніна // Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2018. Вип. 3. С. 23-32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mmnt_2018_3_5

21. Дяченко А. В., Карнишева О. І., Тарасенко С. В., Харченко М. О., Мазин Ю. О., Кисельова К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019-2020 рр. в Україні. Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 19-37. URL: <https://essuii.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86419>

22. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. Інвестиції: практика та досвід. 2019. №22. С. 73-78

23. Зосименко Т. І. Концептуально-методичні основи вітчизняного та іноземного досвіду управління витратами. URL: http://nbuv.gov.ua/portal/natural/Vcdtnu/Econ_2009/35/21.htm

24. Іляш О. І. Майбутнє HR-менеджменту: тенденції, ризики, мотивація // Наукове електронне факове видання, Київ, 2018. Вип. 3. URL: http://www.econoptu.nauka.com.ua/pdf/10_2018/5.pdf

25. Калініченко Л.Л., Шуміло О.С., Кулімякін Я.Ю. Кадрова складова економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі. Проблеми економіки. 2020. № 1(43). С. 138-143

5. Коптева Т.М. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення. Вісник Національного технічного

університету «ХП». Серія: Економічні науки. Харків: НТУ «ХП», 2020. ґ 2.
С. 119-124.

26. Карамушка Л. М. Роль організаційної культури у подоланні негативних психічних станів персоналу освітніх організацій. *Відкрита освіта: інноваційні технології та інноваційний менеджмент*: кол. моногр. / за наук.

ред. М. О. Кириченка, Л. М. Сергєєвої. К.: Ін-т обдарованої дитини, 2018. 440 с.

27. Карамушка Л. М., Бондарчук О. І., Грубі Т. В. Діагностика перфекціонізму та трудоголізму особистості: психологічний практикум / Л. М.

Карамушка, О. І., Бондарчук, Т. В., Грубі, Кам'янець-Подільський: Медобори-2006, 2018. 64 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/714489/>

28. Карамушка Л. М., Бондарчук О. І., Грубі Т. В. Методики дослідження перфекціонізму, трудоголізму та прокрастинації особистості: методичний посібник. Кам'янець-Подільський: ПП «Аксиома», 2019. 80 с.

29. Карамушка Л. М. Психологія професійного вигорання підприємців: монографія / Л. М. Карамушка, Г. В. Гнускіна К.: Логос, 2018. 198 с.

30. Карінцева О. І., Дегтярьова І. Б., Харченко М. О., Долгошеева О. І., Кіріл'єва А. В. Залучення іноземних інвестицій як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку країни. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 3, 2020. С. 199-211.
URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2020/22.pdf

31. Карпенко А. В. Розвиток інтелектуальних активів людського потенціалу: теорія та практика: монографія. Запоріжжя: ФОР В. В. Мокшанов, 2018. 510 с.

32. Комунікативний менеджмент: конспект лекцій (для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент) / Т. М.

Бурмака, К. О. Великих; Харків: нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків / ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 69 с.

33. Комунікативний менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів економічного факультету освітньо-професійної програми

підготовки бакалавра спеціальності 073 Менеджмент / Олійник Н. Ю.
Кам'янець-Подільський, 2020. 112 с.

34. Крисько Ж. Роль ділових комунікацій в управлінні організацією.
Економіка та суспільство, 2021. №24. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/221>

35/ Кулакова С.Ю., Гольд А.О. Теоретичні аспекти дослідження витрат на персонал підприємства та їх ефективності. Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5639>

економіки. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5639>

36. Лєвченко А. О. Професійний розвиток персоналу в умовах активізації інноваційно-інтеграційних процесів. А. О. Лєвченко / Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. - 2018. - Вип. 1. - С. 124-134.

37. Малюта, Л. Я. Event-менеджмент в індустрії туризму. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки : зб. наук. пр. Кропивницький : ЦНТУ, 2021. Вип. 6 (39). С. 220-230. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/11938/1/23.pdf>

38. Мельник Л. Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України / підручник / за ред. Л. Г. Мельника / Суми: ПФ «Видавництво "Університетська книга"», 2021. 432 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>;

39. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство. Механізм регулювання економіки. 2020. № 2. С. 9-28. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82236>;

40. Мельник, Л., Карінцева, О., Кубатко, О., Дерев'янка, Ю., Маценко, О. (2022). Реструктуризація соціально-економічних систем як складова формування цифрової економіки в Україні у період кризи. Механізм регулювання економіки, (1-2(95-96)), 7-13;

41. Мельник, Д., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світі III, IV, і V промислових революцій). Сумський державний університет, с. 180.

URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>;

42. Мисик В. М. Концептуальна модель побудови і використання івент-менеджменту в управлінні підприємством. Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2020. Вип. 2(1). С. 29-36.

URL: https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/10/5_-Misik-V.-M..pdf

43. Нісфорн С.С. Управління витратами на утримання і розвиток персоналу підприємств : Монографія. Кропивницький. Видавець Лисенко В.Ф., 2020. 268 с.

44. Орлів М.С., Петренко В.П. Про методику та інструментарій виявлення і оцінювання впливу ефекту Даннінга-Крюгера на функціонування кадрового наповнення вітчизняної системи публічного управління і адміністрування. Матеріали XII науково-практичної Інтернет-конференції «Теорія та практика публічної служби» (21 грудня 2019 року, м. Дніпро). Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. С. 95–96.

45. Основи економічної теорії: політекономічний аспект : підруч. / за ред. Г. Н. Климка, В. П. Нестеренка. 2-ге вид., перероб. і допов. К. : Вища шк. : Знання, 1997. 543 с. (С. 224)

46. Особливості розвитку Event-менеджменту як елемента інформаційно-комунікаційних технологій у публічному управлінні / В.І. Мельченко, І.П. Фоміщенко, В.П. Башговий, О.В. Пахомова. Вісник економічної науки України. 2021. № 2 (41). С. 106-112

47. Офіційний сайт ТОВ «ВП «ПОЛІСАН»» URL : <https://farbex.ua/>

48. Оцінка персоналу як складова управління людськими ресурсами. i.factor. вебсайт. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2015/december/issue12/artiele-14201.amp>

49. Павлищенко М. М., Гонсьор О. Я. Прибуток – основний показник фінансового стану підприємства. Науковий вісник НУУВ України. 2006. Т. 16. № 6. С. 190–197, с. 190

50. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород : Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.

51. Пимоненко, Т. В., Люльов, О. В., Зябіна, Є. А., Макаренко, І. Ю., Василина, Г. М. (2021). Прогнозування структури енергетичного балансу України: питома вага відновлюваних джерел енергії. 230 с.

52. Повалій Т. Л. Івент-менеджмент: навчальний посібник / Т. Л. Повалій, Н. Д. Світайло. Суми : Сумський державний університет, 2021. 198 с.

53. Положення про проведення агеестації працівників підприємства. Кадровик-1: вебсайт. URL: <https://www.kadrovik01.com.ua/article/4226-formuvannya-kadrovogo-rezervu-na-pdprimstv>

54. Посадова інструкція: правила розроблення та зразки. Кадровик-1: вебсайт. URL: <https://www.kadrovik01.com.ua/article/4226-formuvannyakadrovogo-rezervu-na-pdprimstv>

55. Потьомкіна О. В. Стимулювання праці як чинник забезпечення ефективності використання персоналу / *Економічний форум*. 2019. № 1. С. 184–188. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2019_1_31

56. Програма допомоги від держави. URL: <https://recovery.dia.gov.ua/>

57. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлєва та ін. Кропивницький. Видавць Лисенко В.Ф., 2021. 440 с.

58. Психологічні технології підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості : монографія / за ред. Л. М. Карамушки К. : Інститут психології імені Г.С. Коєтюка НАПН України, 2018. 240 с. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/712691/>

59. Скрипник М. І. Ефективне управління витратами за сучасних умов господарювання. *Науковий вісник Державної академії статистики, обліку та аудиту*. 2010. № 2 (27). С. 81-91

60. Сосновська О.О. Методичний підхід до оцінки рівня економічної безпеки підприємств зв'язку. *Облік і фінанси*, №1 (83). 2019. С. 168-176.

61. Сочинська-Сибірцева І.М. Упровадження компетентнісного підходу в систему оцінки державних службовців. *Науково-виробничий журнал: Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво* №4(121), 2021. С. 50-55 URL: <http://www.econom.stateandregions.zp.ua/archive?id=143>

62. Суніцина Ю.Н., Дунайчук Є.М., Алексеенко І.А. Управління витратами на персонал на основі системного підходу. *Економіка та управління підприємствами. Миколаївський державний університет*. №9. 2017. С. 635-641.

63. Тушевська Т. В. Стійкий розвиток підприємства з позиції соціальної та економічної ефективності. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69). № 3. С. 97-102. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30\(69\)_3_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30(69)_3_18).

64. Управління затратами підприємства : монографія / Г. В. Козаченко, Ю. С. Попорелов, С.А. Макухін, Ю. Л. Хдап'янов. Київ Лібра 2007. 320 с.

65. Управління персоналом : підручник / за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

66. Управління персоналом: навч. посіб. для ВНЗ / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. К.: ЦУЛ. 2019. 500 с.

67. Чебан Т. М., Чебан Є. Е. Методика аналізу витрат на персонал в контексті HR-менеджменту. *Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 3. URL:

<http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/37-2.pdf>

68. Шагаєв О. О., Бурлаєнко Т. І. Теоретичні засади стратегічного планування та міжнародної конкуренції. *Наука і молодь*. 2020: пріоритетні напрями глобалізаційних змін: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф.

здобувачів вищої освіти і молодих учених (м. Київ, 14 трав. 2020 р.). Київ: Навчально-науковий ін-т менедж. та психології ДЗВО «Ун-т менедж. освіти», 2020. С. 37–43. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp>

69. Шаповал О. А., Іваній А. О., Гальченко А. О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 5 (17). С. 195-151.

70. Шаульська Л.В. Людські ресурси нової економіки: ключові компоненти та ефективність регулювання. Економіка і організація управління. 2018. №4(32). С. 7-16.

71. Шаульська Л. В. Соціальна політика як передумова розвитку інтелектуальних складових людського потенціалу / Л.В. Шаульська, А. В. Карпенко // Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2018. Вип. 4. С. 33-45

72. Шахно А.Ю. Закономірності розвитку людського капіталу в умовах глобалізації. Науковий вісник УжНУ. 2018. № 20. С. 139-143

73. Шахно А.Ю., Лашкун Г.А., Паустовська Т.І. Проблеми кількісної оцінки інтелектуального капіталу як складової національного людського капіталу. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 13. С. 32-36.

74. Шуба О.О.А. Угоди злиття та поглинання для встановлення корпоративного контролю (на прикладі США). *Бізнес Інформ.* 2019. №8. С. 20-25.

75. Щокіна Є. Ю., Задорожнюк Н. О., Білоусова І. А. Система управління талантами в сучасних організаціях. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 43. С. 347–351. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/iffctr_2020_43_65

76. Ярмолюк Л.І., Хлуп'янець Д.І., Яблонська І.В. Тімбілдинг як один із ефективних методів управління персоналом. Приазовський економічний вісник. 2020. Вип.3(20). С.152-156. URL:

http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/29.pdf

77. Conflict Triggers That Most People Don't Know. Best Christian Workplaces Institute веб-сайт. URL:

<https://www.bcwainstitute.org/bcwiresource/blog/6-conflict-triggers-that-most-people-dont-know/> 7. Managing Conflict and Negotiation. SAGE publishing: веб-сайт. URL:

https://www.sagepub.com/sites/default/files/upmbinaries/58510_Nahavandi_Chapter_11_proof.pdf

78. Disruptive technologies for green economy formation in conditions of the fourth industrial revolution: the EU experience / I. Dehtyarova etc. // Socio-economic and management concepts: collective monograph / Krupelnytska I., etc.

International Science Group. Boston : Primedia eLaunch, 2021. P. 388-392.

URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86986>;

79. Dubina, C., Us, Y., Pimonenko, T. & Lyulyov, O. (2020). Customer Loyalty to Bank Services: The Bibliometric Analysis. *Virtual Economics*, 3(3), 53-66.

80. HR-аналітика як ключовий фактор для прийняття рішень
<https://hurma.work/blog/hr-analitika-yak-kluchovij-faktor-dlya-priinyattyarishen-u-2020-roczii>

81. Kaplan R. (2010) «Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard», Harvard Business School Working Paper, [On-line] vol. 10-074, available at: <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074.pdf>

82. Kostitsin, N. (2005), «Optimizing costs for corporate training», *Personnel management*, vol. 5, pp.13-19

83. Lieonov, S. V., Kuzmenko, O. V., Mynenko, S. V., Kvilinskyi, O. S., & Liulov, O. V. (2020). Determining the rating of Ukrainian banks on the risk of legalization of illegally obtained income.

84. Managing workplace conflict. SHRM : веб-сайт. URL: www.shrm.org/resourcesandtools/toolsandsamples/toolkits/pages/managingworkplaceconflict.aspx

85. Melnyk L. H., Derykolenko O. M., Mazin Yu. O., Matsenko O. I., Piven V. S. Modern Trends in the Development of Renewable Energy: the Experience of the EU and Leading Countries of the World // Механізм регулювання економіки.

URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81810>

86. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Karintseva, O., Kubatko, O. Information factors in economic systems and business during transition to digital economy/Selected Aspects of Digital Society Development. Monograph 45. Edited by Tetyana Nestorenko and Aleksander Ostenda. Publishing House of University of Technology, Katowice, 2024. P. 73-178.

URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87135>;

87. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Kubatko, O., Karintseva, O., & Derykolenko, A. (2019). Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. *Economic Annals*, XXI (179(9-10)), 22-30.

URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85476>;

88. Melnyk, L., Matsenko, O., Dehtyarova, I. & Derykolenko, O. (2019). The formation of the digital society: social and humanitarian aspects. *Digital economy and digital society*. T. Nestorenko & M. Wierzbik-Strońska (Ed.). Katowice: Katowice School of Technology.

URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74570>

89. Nobel Prizes 2021 – Economic Science: веб-сайт. URL: <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2021/press-release/>

90. Phillips J. Measuring ROI: Fact, Fad or Fantasy? The Best of Measuring & Evaluation Learning, December, 2010. P.31-35. URL :

<http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/articles/Best-of-TD-Measuringand-Evaluating-Learning.pdf>

91. Rosokhata A, Mirchenko, M., Khomenko, L., & Chygryn, O. (2021). Renewable energy) a bibliometric analysis. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 250, p. 03002). EDP Sciences.

92. Schweyer A. *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. Toronto, Ont.: Wiley, 2020. 253 p.

93. Tambovceva, T., Ivanov, I. H., Lyulyov, O., Pimonenko, T., Stoyanets, N., & Yanishevskaya, K. (2020). Food security and green economy: impact of institutional drivers. *International Journal of Global Environmental Issues*, 19(1-3), 158-176.

94. *The Principles of Public Administration*. SIGMA, 2014 (Chapter 3 «Public service and Human Resource Management»). URL: <http://www.sigmaxweb.org/publications/principles-public-administration.htm>

95. United Nations. *Competencies for Future*. URL: https://careers.un.org/lbw/attachments/competencies_booklet_en.pdf

96. Vysochyna, A. V., Kryklii, O. A., Minchenko, M. H., Aliyeva, A. A., & Demchuk, K. (2020). Country Innovative Development: Impact of Shadow Economy.

97. Ziabina, Y., Pimonenko, T., Lyulyov, O., Us, Y., & Proshkin, D. (2021). Evolutionary development of energy efficiency in the context of the national carbon-free economic development. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 307, p. 09002). EDP Sciences.

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ