

Національний університет «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: **«Ефективність управління витратами на персонал підприємства (на матеріалах ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин»))»**

Виконав: студент V курсу, групи 5 ЕП
спеціальності

076 «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»

Гуцін М.В.

Керівник: Чевганова В.Я.

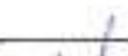
Рецензент: Скриль В.В.

Полтава – 2021 р.

Консультанти:

з кафедри економіки, підприємництва та маркетингу
(охорона праці)

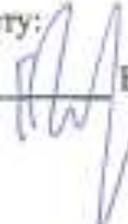
01.05. 2021 р.  В.В. Биба

Здобувач 18.06. 2021 р.  М.В. Гушін

Керівник роботи 18.06. 2021 р.  В.Я. Чевганова

Нормоконтроль 18.06. 2021 р.  В.Я. Чевганова

Допустити до захисту:

Завідувач кафедри 17.06. 2021 р.  В.Я. Чевганова

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(повне найменування вищого навчального закладу)

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

ступінь вищої освіти «бакалавр»

Напрямок підготовки _____

(кодифікація)

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(кодифікація)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки, підприємництва
та маркетингу

В.Я. Чевганова
" 3 " _____ 2021 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Гуцив Максим Владиславович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Ефективність управління витратами на персонал підприємства (на матеріалах ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин»)

керівник роботи Чевганова В.Я., к.е.н., професор

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від " 03 " 03 2021 року № 158 фд

2. Строк подання здобувачем роботи 14.06.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавство України, навчальна, наукова, довідкова та методична література, фахові періодичні видання, інформаційні ресурси, установчі документи підприємства, фінансова, оперативна та статистична звітність підприємства

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи бакалавра (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні та методичні аспекти управління витратами на персонал підприємства

2. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин»

3. Довідкове з'ясування ефективності управління витратами на персонал підприємства

5. Перелік графічного матеріалу:

Ілюстративний матеріал у кількості 12 зрисунок представлений у
Додатку Д

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Охорона праці	Библа В.В., к.т.н., доцент	21.05.21 	7.06.21

7. Дата видачі завдання 26.04.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Срок виконання етапів роботи	Прогноз
1	Теоретична частина	26/04–09/05	30%
2	Аналітична частина	10/05–23/05	60%
3	Проектна частина	24/05–06/06	88%
4	Виготовлення ілюстративного матеріалу, перевірка на плагіат	07/06–13/06	95%
5	Рецензування та підготовка до захисту	14/06–20/06	100%
6	Захист випускної роботи бакалавра	22/06–27/06	+

Здобувач

Гушнін М.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Чевганова В.Я.

(прізвище та ініціали)

Примітки:

- Форму призначено для надати завдання студенту та виконати відповідний процесу (роботи) і контролю за ходом роботи з боку кафедри (завідуючої кафедри) і декана факультету (з відповідними підписами).
- Розробляється відповідним державним процесу (роботи). Надати кафедру (завідуючої кафедри).
- Формат білима А4 (210 X 297 мм), 2 сторінки.

РЕФЕРАТ

Гушчін М.В. Ефективність управління витратами на персонал підприємства (на матеріалах ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин»). Машинопис. Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття першого рівня вищої освіти зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2021.

Робота містить 106 сторінок, 13 таблиць, 26 рисунків, 80 найменувань використаної літератури, 4 додатки.

Об'єктом дослідження є ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин», яке займається виробництвом та реалізацією дорожніх машин і устаткування та запасних частин і агрегатів до них.

Мета роботи – дослідження теоретичних та методичних аспектів управління витратами на персонал підприємства й розроблення напрямів підвищення його ефективності. Предметом дослідження є витрати на персонал підприємства та їх ефективність.

У роботі розглянуті теоретичні та методичні аспекти управління витратами на персонал підприємства, досліджено стан та перспективи розвитку машинобудування в Україні, розглянуто організаційно-економічні основи діяльності підприємства, проаналізовано економічні та фінансові показники діяльності і стан охорони праці. Проведено аналіз витрат на персонал підприємства, розроблені напрями підвищення їх ефективності.

В результаті виконання роботи надані рекомендації щодо вдосконалення процесу управління витратами на персонал підприємства на основі розроблених напрямів підвищення їх ефективності.

Одержані результати можуть бути використані керівництвом підприємства в процесі управління витратами на персонал та сукупними витратами підприємства.

Ключові слова: персонал, витрати, заробітна плата, продуктивність паці, зарплатовіддача, собівартість.

ABSTRACT

Gushchin M.V. The effectiveness of personnel cost management of the enterprise (based on the materials of PJSC "Kremenchug Road Machinery Plant"). Typescript. Qualifying work of a bachelor to obtain the first level of higher education in the specialty 076 "Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities" - National University "Poltava Polytechnic named after Yuri Kondratyuk", Poltava, 2021.

The work contains 106 pages, 13 tables, 26 figures, bibliography with 80 titles, 4 appendices.

The object of the study is PJSC "Kremenchug Road Machinery Plant", which is engaged in the production and sale of road machinery and equipment and spare parts and units for them.

The purpose of this study is the research of theoretical and methodical aspects of management of expenses for the personnel of the enterprise and development of directions of increase of its efficiency.

The subject of the study is the cost of personnel of the enterprise and their efficiency.

The theoretical and methodological aspects of enterprise personnel cost management are considered, the state and prospects of machine building development in Ukraine are investigated, organizational and economic bases of enterprise activity are considered, economic and financial indicators of activity and state of labor protection are analyzed. The analysis of expenses for the personnel of the enterprise is carried out, the directions of increase of their efficiency are developed.

As a result of the work, recommendations are given to improve the process of managing the cost of personnel of the enterprise on the basis of the developed areas of improving their efficiency.

The obtained results can be used by the management of the enterprise in the process of managing personnel costs and total costs of the enterprise.

Key words: personnel, costs, wages, productivity of the party, return on wages, cost.

ЗМІСТ

Вступ.....	9
Розділ 1.Теоретичні та методичні аспекти управління витратами на персонал підприємства.....	12
1.1. Сутність і склад витрат на персонал підприємства.....	
1.2. Сутність та функції управління витратами на персонал підприємства.....	12
1.3. Методичні підходи до аналізу ефективності та управління витратами на персонал підприємства.....	20
1.3. Методичні підходи до аналізу ефективності та управління витратами на персонал підприємства.....	26
Розділ 2. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин».....	37
2.1. Стан, проблеми та перспектив розвитку машинобудування в Україні.....	37
2.2. Організаційно-правові основи функціонування підприємства.....	42
2.3. Аналіз економічних та фінансові показники діяльності підприємства.....	47
2.4. Стан охорони праці на підприємстві.....	54
Розділ 3.Підвищення ефективності у управління витратами на персонал підприємства.....	62
3.1. Аналіз витрат на персонал підприємства.....	62
3.2. Напрями підвищення ефективності витрат на персонал підприємства.....	72
3.3. Розроблення заходів щодо вдосконалення управління витратами на персонал підприємства.....	79
Висновки та пропозиції.....	86
Глосарій.....	89
Список використаних джерел.....	99

Додаток А. Фінансова та статистична звітність за 2017 рік.....	107
Додаток Б. Фінансова та статистична звітність за 2018 рік.....	115
Додаток В. Фінансова та статистична звітність за 2019 рік.....	123
Додаток Г. Ілюстративний матеріал.....	131

ВСТУП

Досвід економічно розвинутих країн світу свідчить про те, що вартість робочої сили має тенденцію до зростання. Це пов'язано із тенденціями зростання темпів вартості робочої сили через збільшення вартості нових товарів та послуг значно швидше, ніж темпи підвищення суспільної продуктивності праці.

Стабілізація функціонування промисловості України і у тому числі машинобудування повинні бути спрямовані на вихід з кризової ситуації, яка склалася в останні роки. Утримання та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств на внутрішньому і зовнішньому ринках значною мірою залежать від раціонального управління усіма видами ресурсів і витрат. Регулювання зовнішніх і внутрішніх факторів діяльності суб'єктів підприємництва промислової сфери прямо і опосередковано впливають на забезпечення ефективного управління і людськими ресурсами, тобто персоналу підприємств.

Персонал є носієм людського капіталу суб'єкту підприємницької діяльності, і водночас, ключовим ресурсом забезпечення прибутковості економічної діяльності та розвитку підприємства. Сьогодні в умовах зростання вартості життя суспільства приділяється значна увага до проблеми обґрунтування витрат на персонал у наукових дослідженнях. Кожному бізнесу, щоб розвиватися, необхідно підтримувати прибутково вість як наслідок ефективності діяльності кожного працівника з метою забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Питання управління витратами на персонал підприємств є досить актуальним, оскільки саме від ефективності даного процесу залежить обсяг грошових коштів, матеріальних, духовних благ, який отримує не лише підприємець, але й кожен працівник для відтворення власної робочої сили, покоління, задоволення потреб, а також розвитку.

Витрати на персонал є ваговою частиною яких є витрати на пошук, підбір, залучення, відбір, утримання, мотивація, управління розвитком персоналу, впливають на, формування ціни продукції чи послуг суб'єкта підприємства, його доходи і прибутки, реалізацію стратегії.

Модернізація виробництва за рахунок впровадження нових технологій та техніки потребує від персоналу підприємства вдосконалення своїх компетенцій, а також призводить до збільшення витрат на персонал. Дані виклики обумовлюють поступове зростання питомої ваги витрат підприємства на персонал у собівартості продукції, а отже і зниження доходів.

Таким чином, ефективне управління витратами на персонал підприємства сьогодні є багатоаспектною проблемою, вирішенню якої присвячені дослідження праці багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, фахівців-практиків, менеджерів.

Мета управління витратами на персонал підприємства полягає у забезпеченні умов збільшення економічних і фінансових результатів діяльності, які б випереджали зростання витрат на персонал.

Отже, тема випускної роботи, яка присвячена дослідженню процесу формування витрат на персонал та факторів, які впливають на їх склад та структуру з пошуком напрямів їх ефективного використання, тобто управління витратами на персонал, в сучасних умовах ведення підприємницької діяльності є надзвичайно актуальною.

Метою даної випускної роботи є дослідження теоретичних та методичних аспектів управління витратами на персонал підприємства й розроблення напрямів підвищення його ефективності.

Об'єктом дослідження випускної роботи бакалавра є ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин», яке займається виробництвом асфальтозмішувальних установок та інших дорожніх машин і устаткування.

Предметом дослідження є витрати на персонал підприємства та їх ефективність управління ними.

Для реалізації поставленої мети у роботі вирішені наступні завдання:

- розглянуто сутність і склад витрат на персонал підприємства;
- дослідити сутність в функції управління витратами на персонал підприємства;
- досліджені методичні підходи до аналізу ефективності та управління витратами на персонал підприємства;
- проведено аналіз стану, проблеми та перспективи розвитку машинобудування в Україні;
- визначені організаційно-правові основи діяльності підприємства;
- проведено аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства і аналіз стану охорони праці;
- проведено витрат на персонал підприємства;
- розроблені напрями підвищення ефективності витрат на персонал підприємства;
- здійснити розроблення заходів щодо вдосконалення управління витратами на персонал підприємства.

В процесі управління витратами на персонал одним із першочергових завданням є визначення та аналіз їх ефективності.

З метою раціонального планування всіх трудових показників на підприємстві здійснюється визначення допустимої величини витрат на персонал в одиниці собівартості виробництва та реалізації продукції. Тому частка витрат на персонал у собівартості продукції та у загальних витратах підприємства є об'єктом управління.

В результаті виконання випускної роботи надані рекомендації щодо вдосконалення процесу управління витратами на персонал підприємства на основі розроблених напрямів підвищення їх ефективності.

Запропоновані складові політики управління витратами на персонал у складі загальної системи управління витратами підприємства, які рекомендовано поєднувати у часі і просторі із складовими компенсаційної та

мотиваційної політики у складі стратегії управління персоналом та загальної стратегії розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПЕРСОНАЛ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та склад витрат на персонал підприємства

Процес управління витратами підприємства вимагає розуміння всіх складових витрат. На сьогоднішній день вагому частку в загальному обсязі витрат починають займати витрати на персонал і така тенденція набуває позитивної динаміки. Витрати на пошук потенційних працівників, винагороду їх праці, стимулювання, звільнення – лише найважливіші компоненти витрат на персонал [47].

Питання управління витратами на персонал підприємств є важливим, оскільки саме від даного процесу залежить той обсяг грошових коштів, матеріальних, духовних благ, який отримує кожен працівник для відтворення своєї робочої сили. Зміни витрат на персонал підприємства обумовлені тим, що персонал є не лише ресурсом, оскільки витрати на його утримання та розвиток є суттєвою статтею витрат підприємства. Отже, дослідження порядку формування витрат на персонал та факторів, які впливають на їх склад та структуру є надзвичайно актуальним [21].

Персонал є носієм інтелектуального потенціалу і людського капіталу суб'єкту підприємництва, а також ключовим ресурсом забезпечення прибутковості і розвитку компанії. В цих умовах необхідна посилена увага до проблеми обґрунтування витрат на персонал, яка має на меті підтримувати

потенціал прибутковості як самого працівника, так і підприємства задля забезпечення його конкурентоспроможності.

Поняття «витрати на персонал» досліджується в економічній науці, проте не існує його однозначного трактування як нормативно-правових документах, так і у працях провідних вчених-економістів. Пояснюється це різнобічним підходом до проблеми і розбіжністю цілей, переслідуваних тим чи іншим дослідником в своїх роботах [54].

Витрати на персонал відіграють найважливішу роль в структурі витрат сучасних підприємств (табл. 1.1) [55].

Таблиця 1.1 – Визначення «витрат на персонал підприємства» зарубіжними і вітчизняними економістами.

Джерело	Визначення
Павлючук Ю.Н., Козлов А.А.	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)	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.
Лисков А.Ф.	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.	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.
Криворучко А.С.	Витрати на персонал – це оширений у країнах соціально орієнтованої економіки інтегральний показник, який охоплює всю сукупність витрат, пов'язаних із залученням, винагородою, стимулюванням, розвитком, вирішенням соціальних проблем, організацією роботи та забезпеченням нормальних умов праці, а управління – це цілеспрямований вплив на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки у зв'язку зі зміною обставин чи відповідно до поставленої мети.
Нісфоян, С.С.	Витрати на персонал за своєю економічною природою являє собою ту частину знову створеної у процесі суспільного відтворення вартості, що утворює фонд життєвих коштів, що необхідні для відтворення персоналу в конкретних соціально-економічних й історичних умовах.

Відповідно до П(С)БО 16 «Витрати» в бухгалтерському обліку вітчизняних підприємств як витрати на персонал враховуються тільки витрати на оплату праці персоналу, охорону праці й техніку безпеки [9]. Таким чином, витрати на персонал розцінюються виключно як витрати на оплату праці та соціальні заходи, а не інвестиції у формування та відтворення людського капіталу працівників підприємства [21].

Згідно з міжнародною стандартною класифікацією вартості праці, рекомендованою Міжнародною конференцією праці, структура витрат на персонал включає: пряму зарплату, оплату невідпрацьованого часу, преміальні та грошові винагороди, виплати в натуральній формі, вартість житла для робітників, витрати роботодавців на соціальне забезпечення, вартість професійного навчання, вартість культурно-побутового обслуговування, вартість праці, яка не підлягає класифікації (вартість транспортування персоналу, вартість робочого одягу тощо), податки, що розглядаються як вартість праці [55].

Отже, під витратами на персонал слід розуміти сукупні витрати організації на виробничий фактор «праця».

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

1. Пряма оплата.
2. Оплата за невідпрацьований час.
3. Премії та нерегулярні виплати.
4. Заробітна плата в натуральній формі, пільги, 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 віднесено до інших груп.

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

Витрати, відображені в пунктах 1—4, за визначенням Міжнародної організації праці, є прямими витратами на персонал, тобто пов'язаними з величиною трудових затрат, а витрати пунктів 5—10 належать до непрямих.

Склад витрат роботодавців на персонал підприємства наведено нижче (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Склад витрат роботодавця на персонал підприємства

Варто зазначити, що витрати як об'єкт управління мають певні особливості, а саме:

– 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 [72].

Класифікація витрат на персонал підприємства наведена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація витрат на персонал підприємства

Основні витрати	Додаткові витрати	Соціальні
<ul style="list-style-type: none"> – Основна заробітна плата: відрядна і погодинна (основні і допоміжні працівники); – Доплати, надбавки, премії, що носять регулярний характер; – Посадові оклади (керівники фахівці, службовці); – Виплати позаштатним працівникам; – Оплата за договорами підряду; – Заохочувальні та компенсаційні виплати; – Інші виплати. 	<ul style="list-style-type: none"> – Загальнообов’язкове державне соціальне страхування (ЄСВ); – Платежі (страхові внески) по добровільному страхуванню ; – Оплата відпусток; – Оплата тимчасової непрацездатності; – Витрати по забезпеченню належних умов праці і техніки безпеки; – Витрати по забезпеченню виконання санітарно-гігієнічних вимог до робочих місць; – Оплата за навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовку персоналу; – Витрати на залучення персоналу (наймання, відбір, звільнення, переміщення); – Інші витрати. 	<ul style="list-style-type: none"> – Оплата транспортних витрат; – Оплата житлово-комунальних послуг; – Оплата медико-оздоровчих послуг; – Оплата за харчування; – Оплата спецодягу та спецвзуття, індивідуальних засобів гігієни та захисту; – Внутрішній резервний фонд соціального забезпечення (взаємодопомоги); – Інші витрати.

Значна частка витрат на персонал концентрується в основних витратах, тобто у витратах на стимулювання праці. Крім основних, виділяються витрати визначені законодавством, які розподіляються на основі тарифів та законодавчих актів. Соціальні витрати формуються переважно з прибутку

підприємства і регламентуються колективним договором між роботодавцем і найманими працівниками [31].

У загальному вигляді витрати на утримання персоналу регулюються таким чином:

1) через існуючі витрати, наприклад, обмеження максимального числа працюючих співробітників, припинення прийому на роботу, активнее скорочення персоналу;

2) через виплати, наприклад, шляхом їх заморожування, коригування внутрішніх фондів соціального забезпечення;

3) через підвищення ефективності роботи персоналу.

Аналіз сучасних наукових досліджень показав, що сутність управління витратами на персонал зводиться до таких його напрямів як управління витратами на утримання і управління витратами на розвиток персоналу.

На думку С.С. Нісфояна управління витратами на утримання і розвиток персоналу – це процес, який спрямований на досягнення стратегічних цілей підприємства, що дозволить керівництву, враховуючи виклики зовнішнього середовища, узгоджувати внутрішні можливості й інтереси у сфері утримання і розвитку персоналу, модернізації техніки і технології виробництва, маркетингу, збуту і логістики, а також раціонально розподіляти відповідні витрати [21].

Склад витрат роботодавця, якщо групувати їх за напрямками утримання і розвитку персоналу можна також представити у наступному вигляді (рис. 1.2).

В економічно розвинутих країнах Заходу наймана праця для роботодавців потребує значних коштів.

В сучасних умовах функціонування бізнесу одаткові та добровільні соціальні витрати з часом зростають швидше, ніж заробітна плата. Це змушує економічні підрозділи і служби персоналу підприємств дуже ретельно планувати й обґрунтовувати кожен статтю витрат на персонал, складати кошториси всіх виробничих витрат для кожного структурного підрозділу (центри утворення витрат) і суворо контролювати витрачання ресурсів.

Значну в сучасній структурі витрат на персонал займають винагороди і заохочення. Діючи на підприємстві систему мотивації часто називають системою компенсації, яка для працівника набуває форми компенсаційного пакета. Компенсаційний пакет, – це визначений набір засобів матеріальної та нематеріальної винагороди, які працівник отримує як компенсацію за надані підприємству час, здоров'я, знання, зусилля, результати роботи тощо [56].

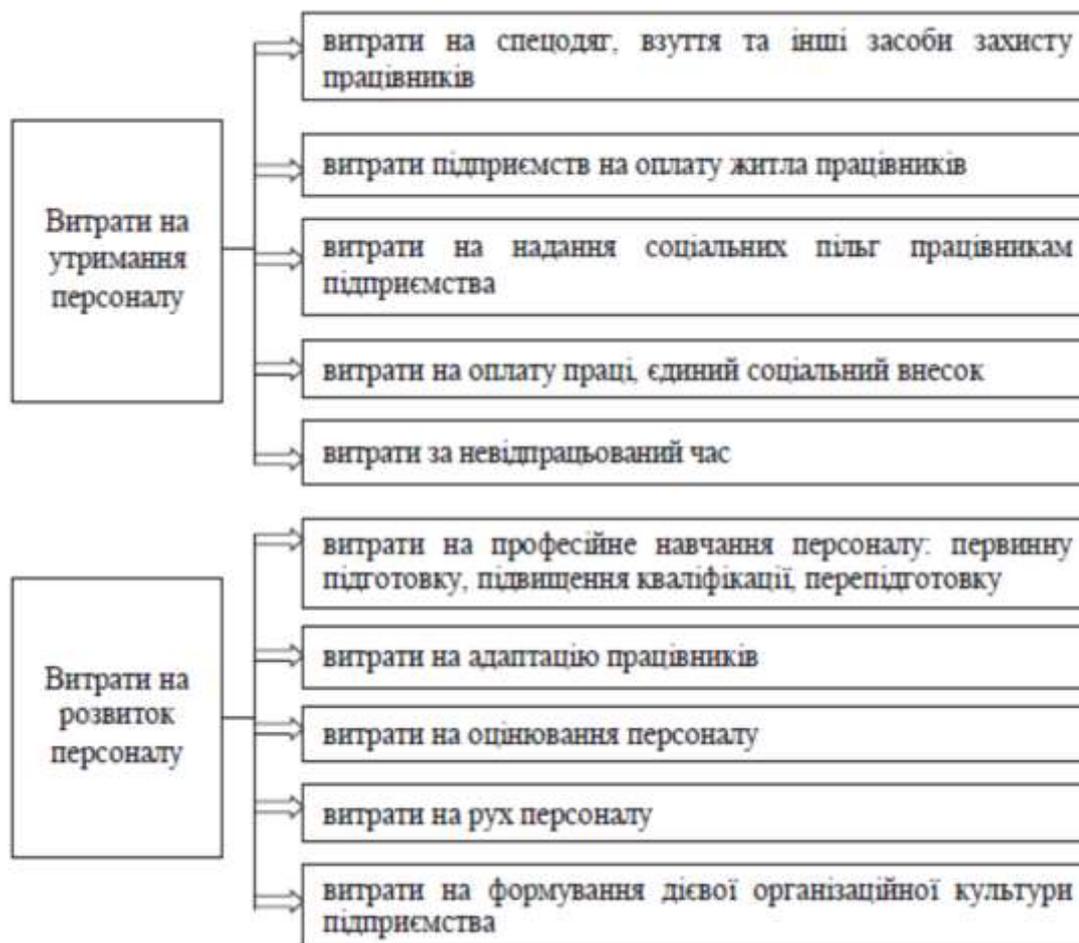


Рисунок 1.2 – Склад елементів витрат на утримання і розвиток персоналу

Компенсаційний пакет має широкий спектр компонентів і формується на основі стратегії розвитку компанії, її фінансових можливостей та діагностики трудової мотивації персоналу (рис. 1.3).

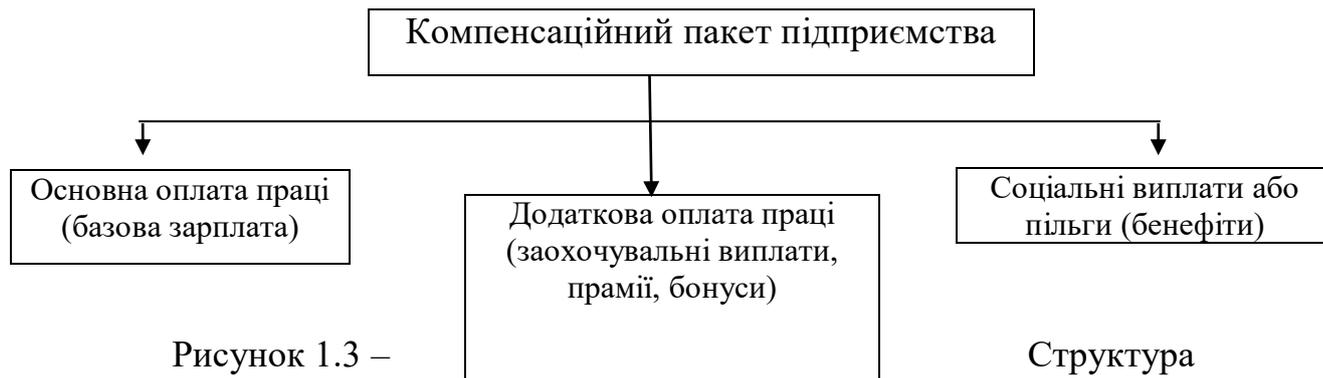


Рисунок 1.3 –

структура компенсаційного пакету персоналу підприємства

Оскільки компенсаційний пакет у своїй основі має компенсацію працівнику його вкладень у роботу підприємства, тому і базова заробітна плата та змінна її частина включаються до компенсаційного пакета.

Соціальний пакет є лише частиною компенсаційного пакета, яка не пов'язана безпосередньо з результатами праці конкретного працівника і має стимулюючий характер. Тобто компенсаційний пакет виконує як відтворюючу функцію, так і мотивуючу, соціальний пакет – лише стимулюючу.

Таким чином, структура витрат на персонал формується залежно від стратегії та стадії розвитку компанії, потреб бізнесу [66].

Правильно сформована структура витрат на персонал на конкретному підприємстві стає гнучким інструментом для підвищення продуктивності праці, оптимізації роботи та покращення фінансово-господарських показників діяльності компанії. пакета необхідно систематично моніторувати ситуацію всередині компанії щодо ефективності та необхідності кожної його складової. Задля цього необхідно розробити адекватну модель оцінки ефективності як компенсаційного пакета, так і всіх витрат підприємства на працівників.

Отже, витрати на персонал – це сукупність усіх витрат, що несе роботодавець, які є необхідними для ефективного функціонування людини в системі соціально-трудова відносин. Управління витратами на персонал зводиться до цілеспрямованого їх формування, визначення їх оптимального

складу та структури, аналізу, контролю, ефективного використання, бізнес-планування, стимулювання оптимізації й скорочення тощо.

Ефективне управління витратами на персонал створює для компанії додаткові конкурентні переваги.

Системний підхід до управління витратами на персонал підприємства зможе забезпечити позитивний економічний ефект, дозволить визначити найбільш вигідні альтернативні варіанти використання усіх видів ресурсів.

1.2. Сутність та функції управління витратами на персонал підприємства

Сутність процесу управління витратами на утримання і розвиток персоналу полягає у виконанні певних функцій, що безпосередньо сприяють його реалізації та є невід'ємними складовими цього процесу [21].

Головною метою системи управління витратами виробництва є створення їх оптимальної структури і величини, що гарантуватиме ефективність і прибутковість виробничої діяльності. Система управління витратами здійснює формування собівартості продукції, визначає резерви зменшення витрат, займається контролем витрат тощо [58].

Отже принципи управління витратами підприємства можуть застосовуватись і в системі управління витратами на персонал.

Цілями функціонування системи управління витратами на персонал організації є:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- підвищення ефективності діяльності, зокрема досягнення максимального прибутку;
- забезпечення високої соціальної ефективності функціонування трудового колективу;
- формування позитивного іміджу підприємства на ринку [72].

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 [40].

Класифікація функцій системи управління витратами на персонал підприємства наведені нижче (рис. 1.4).

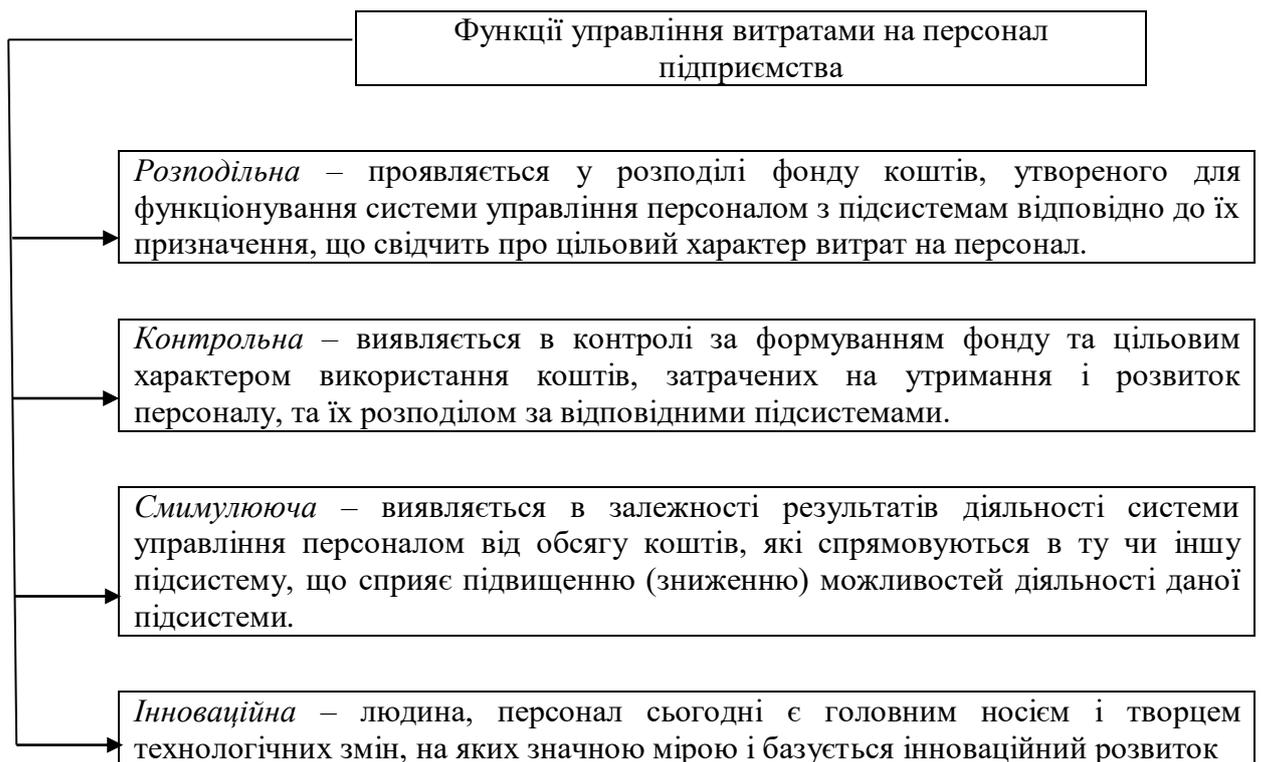


Рисунок 1.4 – Класифікація функцій управління витратами на персонал підприємства

З позицій 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 [40].

Мета управління витратами на персонал залежить від їх оптимізації, тобто по суті збільшення економічних результатів діяльності підприємства (чистого доходу ,прибутків, капіталу), темпи зростання яких випереджають темпи зростання витрат на персонал.

Відповідно до цієї 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 [72].

Сутність управління витратами на персонал проявляється в їх функціях:

- 1) Розподільча – виявляється в розподілі коштів, які виділені для функціонування системи управління персоналом по підсистемах відповідно до їх призначення, з чого можна зробити висновок про цільовий характер витрат на персонал.
- 2) Контрольна – виявляється в контролі за формуванням та цільовим характером використання коштів які спрямовані на утримання і розвиток персоналу, їх розподілом за відповідними підсистемами управління персоналом.
- 3) Стимулююча – виявляється в залежності результатів діяльності системи управління персоналом від обсягу коштів, що формуються на утримання і розвиток персоналу, і термінів їх формування.

4) Інноваційна – виявляється у тому, що персонал сьогодні є головним носієм і творцем технологічних та інших інноваційних змін, які сприяють розвитку підприємства [50].

Основою функціонування системи управління витратами на персонал на підприємстві виступає інформація про виробничу діяльність, зовнішні зміни, а результатом є раціональність системи управління витратами. Центри витрат відносно апарату управління виступають об'єктом управління, а з іншого боку, відносно витрат є суб'єктом управління, які реалізують функції системи управління витратами [58].

Склад й структура витрат на персонал повинна забезпечувати реалізацію наступних функцій управління персоналом: планування, пошук, добір і набір, адаптація, оцінювання, мотивування, стимулювання, розвиток, переміщення, вивільнення. Відповідно до системного підходу в сучасній економічній літературі загальноновизнаним є поділ системи управління персоналом на ряд функціональних підсистем [72] (табл. 1.3).

Кожна з підсистем системи управління персоналом виконує певні функції, що вимагають здійснення певних витрат. При цьому витрати не повинні бути самоціллю, а повинні розглядатися як засіб для досягнення певної мети функціонування підсистеми [51].

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.

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 загальної системи управління підприємством.

Таблиця 1.3 – Функціональні підсистеми управління персоналом підприємства

Функціональна підсистема	Функції підсистеми
Стратегічне управління та кадрове планування	Розроблення плану персонал - маркетингу
	Аналіз чисельності персоналу
	Прогнозування потреб у кадрах
	Планування та контроль ділової кар'єри
	Робота з кадровим резервом
Пошук, набір та залучення персоналу	Організація залучення персоналу
	Обробка резюме
	Проведення співбесіди
Підбір персоналу	Оцінювання кандидата на вакантну посаду
	Розтановка персоналу та формування команди
	Оцінювання ділових та особистих якостей персоналу
Оцінка та атестація персоналу	Оцінювання результатів праці персоналу
	Оцінювання професійного портрету співробітників
Адаптація персоналу	Проходження випробувального строку
	Адаптація працівників
Безпека праці персоналу	Дотримання умов охорони праці та техніки безпеки
	Дотримання вимог психології та фізіології праці
Звільнення персоналу	Скорочення персоналу
	Аналіз причин звільнення
Розвиток і навчання	Перепідготовка підвищення кваліфікації
Мотивація та оплата праці персоналу	Формування системи оплати праці
	Використання засобів заохочування
	Управління мотивацією
Управління трудовими відносинами та організаційна культура	Діагностика організаційної культури
	Аналіз і регулювання відносин в середині колективу
	Управління виробничими конфліктами

Процес управління витратами персонал підприємства на відміну від загальноуправлінського процесу, незважаючи на те, що він складається із загальновідомих елементів (планування, організація, мотивація, контроль та координація), носить безперервний характер, оскільки постійно знаходиться під тиском низки чинників змінного характеру впливу.

Таким чином, у процесі планування та організації раціонального управління витратами на утримання і розвиток персоналу підприємству необхідно проводити оцінку впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища [21].

Процес управління витратами на персонал підприємства за етапами реалізації представлено на рис. 1.5.

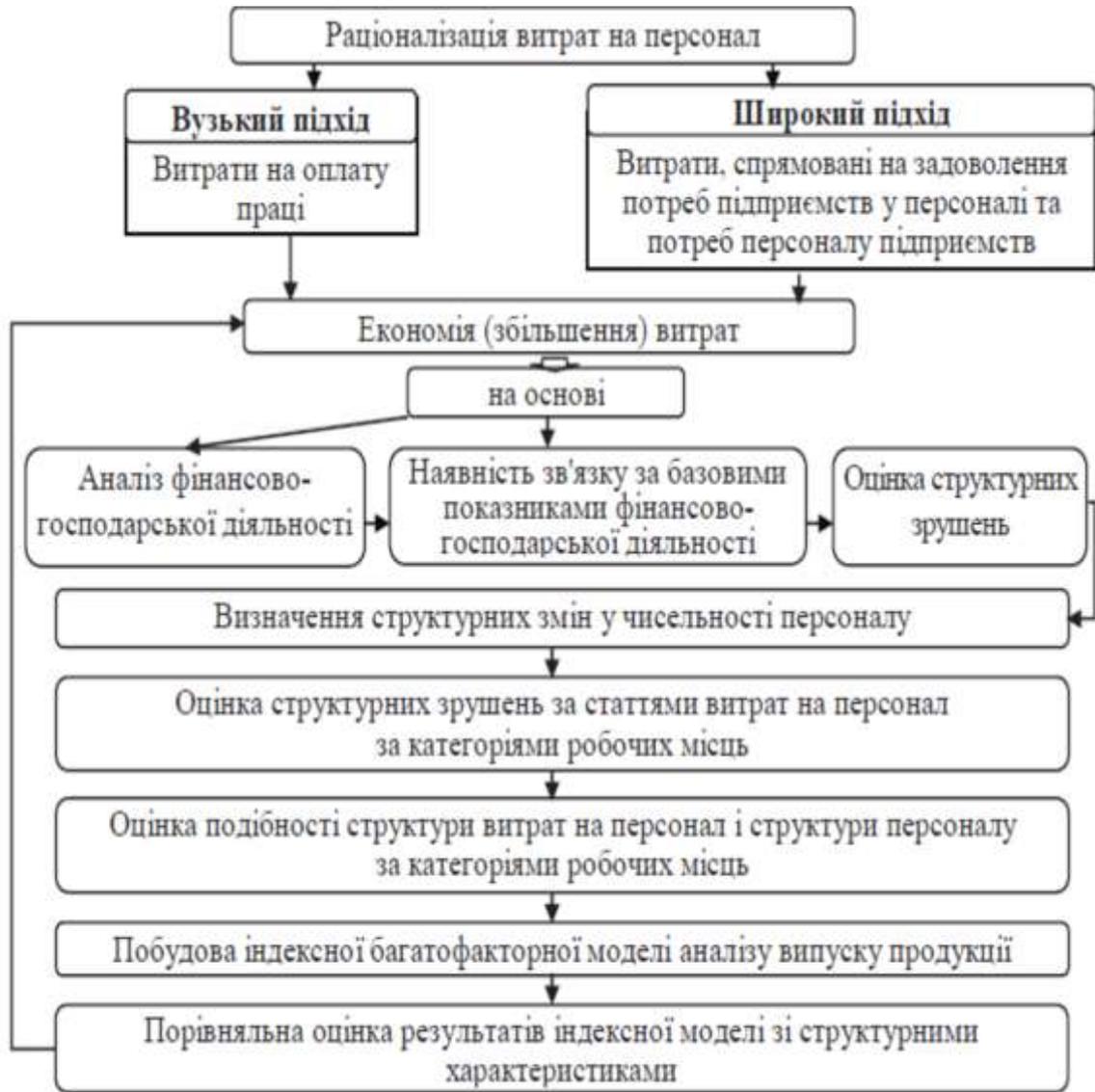


Рисунок 1.5 – Послідовність процесу управління витратами на персонал підприємства

Функціональним підґрунтям управління витратами на персонал є визначення та обґрунтування принципів та функцій управління. Витрати на утримання і розвиток персоналу потребують ефективного управління:

- цілеспрямованого (оптимізація рівня витрат персонал та забезпечення максимального доходу);
- складного (наявність значної кількості функціональних процесів та елементів);

- гнучкого (приспосовування до змін впливучинників внутрішнього ізовнішнього середовища);
- керованого (можливість змін уфункціональному розрізі в залежності від потреб підприємства).

Врахування даних вимог дозволить підвищити лояльність персоналу, утримати найкращих працівників, розвинути компетенції, вивільнити грошові кошти на розвиток персоналу тощо [21].

Отже, процес управління витратами на персонал полягає не лише у їх оптимізації за складом, структурою та розміром, але й у ефективному використанні з метою виконання відтворювальної та стимулюючої функцій оплати праці персоналу.

Метою управління витратам на персонал є забезпечення їх скорочення на одиницю продукції підприємства при зростанні ефективності праці.

1.3. Методичні підходи до аналізу ефективності та управління витратами на персонал підприємства

Витрати на персонал відіграють найважливішу роль у структурі витрат підприємства та мають з ними безпосередній взаємозв'язок. Витрати на персонал все частіше розглядаються як інвестиції, що приносять віддачу протягом тривалого періоду часу. Таким чином, управління ефективністю витрат на персонал може впливати на результат діяльності підприємства в цілому.

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. 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'язаний з необхідністю формування організаційної структури підсистеми управління з виділенням центрів відповідальності [72].

Головна мета аналізу витрат на персонал повинна досягатися без ущемлення інтересів всіх сторін соціально-трудових відносин та шляхом використання прогресивних методів аналізу і обробки аналітичної інформації.

Аналіз витрат на персонал підприємства традиційно проводиться з метою визначення резервів їх оптимізації для підвищення ефективності його використання. Сьогодні людський капітал стає ключовим ресурсом, що впливає на ефективність діяльності бізнесу, отже вимагає нових підходів до управління витратами на персонал.

Динаміку витрат на персонал доцільно аналізувати у співвідношенні з основними показниками діяльності підприємства за відповідний період: з обсягами виробництва (реалізації), прибутку, витратами. Крім того, необхідно стежити за часткою заробітної плати у витратах на персонал [58].

Джерелами інформації для розрахунку витрат на персонал є первинна документація з обліку особового складу працівників, використання робочого часу, обліку виробітку та заробітної плати, розрахунків з робітниками й службовцями з заробітної плати, обліку касових операцій тощо.

Планування витрат на персонал, що базується на всебічному аналізі, повинне органічно вписуватися в систему планування діяльності підприємства.

Виділяють 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, договірною 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 остаточного варіанта плану витрат на персонал і направлення його в підрозділи.

Для здійснення функцій координації, організа-ції та мотивації важливо звернути увагу на вибір форм та систем оплати праці. Необхідно зазначити, що процес формування витрат на персонал на підприємстві визначається впливом різних факторів.

Початковим етапом аналітичної роботи щодо аналізу витрат на персонал підприємства є визначення їх структури. Проведений аналітичний огляд структури витрат на робочу силу дає можливість визначити, якою є питома вага витрат припадає на її утримання, а якою на розвиток.

Виходячи з того, що основу виробничої діяльності підприємства складає випуск продукції, доцільним є відстеження зміни обсягів готової продукції за рахунок зміни продуктивності праці та відпрацьованого робітниками часу методом факторного аналізу. Науково обґрунтоване вирішення будь-якого питання можливе на основі визначення суті залежності, що досліджується. Вихідними в економічній науці та практиці є категорії, що іменуються сукупностями, на дослідження взаємозв'язку між ними спрямований метод факторного індексного аналізу.

Наявність порівняльних характеристик структури розподілу персоналу за категоріями робочих місць і витрат на персонал з результатами факторного аналізу виробництва, які враховують вплив структурних зрушень, дає змогу визначити рівень ефективності використання витрат на персонал та спланувати оптимальну структуру їх розподілу у залежно від цільових функцій розвитку підприємства [21].

Особливої уваги в процесі аналізу та планування витрат на персонал набувають економіко-статистичні методи, а саме використання факторного, таксономічного, кореляційно-регресійного та клас-терного аналізу. До методів

управління, які можливо вико-ристовувати для контролю витрат на персонал, належать: бюджетування, управлінський облік та бенчмаркінг.

Дослідження існуючих підходів до аналізу витрат на персонал показують, що в сучасній економічній літературі немає чітко визначеної єдиної методики такого аналізу, яку можна було б застосовувати на будь-якому підприємстві. Отже на кожному окремому підприємстві з урахуванням специфіки його діяльності головним чином доцільно визначити мету і методичний підхід до його здійснення.

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 па 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 [72].

Як правило, витрати роботодавців на персонал розраховуються на одиницю часу праці (відпрацьований або оплачений час). Найбільш універсальним є показник середніх витрат, розрахований на відпрацьований час. Він широко застосовується розвиненими країнами й міжнародними організаціями для характеристики ефективності використання живої праці, а також для оцінки конкурентоспроможності держав на світовому ринку з погляду витрат на робочу силу [21].

Система управління витратами на персонал має відповідати певним вимогам (рис. 1.6). Доцільність здійснення витрат, в тому числі на персонал у сучасних наукових працях пропонується розглядати у вигляді ланцюжка «витрати - результат - цілі (функції)». 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).



Рисунок 1.6 – Основні вимоги до формування ефективної системи управління витратами а персонал підприємства

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 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% [35]. Таким чином витрати на людський капітал майже втричі вищі ніж витрати на обладнання та устаткування.

Ключові показники ефективності витрат на персонал підприємства, які охоплюють як показники витрат на персонал в цілому, так і локальні показники по кожному напрямку роботи [55] (рис. 1.7).

Ключові показники ефективності затрат на персонал			
Локальні показники по напрямкам управління персоналом	Фінансові показники	% 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 УЛР Виручка на одного співробітника Прибуток на одного співробітника	
		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
		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 охопчених 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		

Рисунок 1.7 – Система ключових показників оцінки ефективності витрат на персонал підприємства.

Ефективність витрат на персонал можна розглядати за двома напрямками:

1) Як загальну ефективність, тобто відносну величину ефекту, який забезпечують ці витрати.

2) Як порівняльну ефективність витрат, котру визначають при виборі варіантів технічних удосконалень процесу праці, в результаті яких змінюється чисельність, склад, структура, рівень заробітної плати працівників, а відповідно і всі витрати на персонал.

Загальна економічна ефективність витрат на персонал визначається як пряме чи обернене процентне співвідношення результатів діяльності персоналу за певний період і витрат на організацію цієї діяльності. Залежно від мети аналізу за результат можна брати показники обсягу виробленої (реалізованої) продукції, валового чи чистого прибутку. Для зменшення витрат живої праці і відповідно скорочення витрат на персонал, як правило, необхідно здійснити додаткові інвестиції. Якщо їх величина за певний період буде меншою, ніж економія витрат на персонал унаслідок цих інвестицій, то існує економічна доцільність таких заходів. Під час прийняття рішення про зменшення витрат праці, необхідно враховувати не лише економічну, а й соціальну доцільність (підвищення якості трудового життя працівників).

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 [66]. Доцільним доповненням системи показників для повного оцінювання категорії, яка наведена в табл. 1.4.

Необхідно також зазначити, що оцінювання економічної ефективності витрат є важливою складовою функції контролю в системі управління витратами. Головна мета такої оцінки – визначення можливостей щодо оптимального використання наявних ресурсів, раціонального зниження витрат і забезпечення прибутку [55].

Таблиця 1.4 – Узагальнюючі показники, що визначають ефективність витрат на персонал підприємства

Показники ефективності	Підсистема	Формула	Пояснення
1. Ефективність витрат на нового працівника	Мотивація та оплата праці	$E = \frac{\Delta PP_{np}}{\Delta B^{nnp}}$	ΔPP_{np} – прибуток підприємства; ΔB_{nnp} – середня ЗП на одного працівника
1. Ефективність витрат на навчання нового працівника	Розвиток та навчання	$E = \frac{\Delta PP_{np}}{\Delta B^{nnp}}$	ΔPP_{np} – прибуток підприємства; ΔB_{nnp} – середні витрати на навчання нового працівника

Показники витрат на персонал в розривку на одиницю продукції підприємства дозволяють визначити напрями та шляхи їх оптимізації.

Оптимізаційний підхід до управління витратами на персонал полягає в тому, щоб забезпечити максимальну віддачу від інвестицій в персонал через побудову системи управління персоналом, яка виконує наступні функції:

- мотивує кожного працівника на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства;
- забезпечує зростання трудового потенціалу через розвиток персоналу, управління кар'єрою;
- формує корпоративну культуру, яка орієнтована на результати, якість, безпеку, конкурентоспроможність, командний дух [51].

З метою оцінки і аналізу ефективності витрат на персонал може також бути застосована система часткових показників, які характеризують ефективність оплати праці (табл. 1.5).

В результаті проведеного дослідження можна сформулювати основні напрями оптимізації витрат на персонал, які можуть бути застосовані на підприємствах з урахуванням специфіки діяльності, прийнятої стратегії управління персоналом та кадрової політики:

- 1) зміна структури заробітної плати (співвідношення постійної її частини і змінної, співвідношення елементів структури фонду оплати праці),

що залежить від результатів оцінювання діяльності конкретного працівника або підрозділу. При цьому керівництво підприємства і кожного підрозділу повинен обирати такі ключові показники ефективності діяльності, які в найбільшій мірі відображають конкретний внесок працівника і підрозділу в результати діяльності підприємства;

Таблиця 1.5 – Часткові показники ефективності оплати праці на підприємстві в системі управління витратами на персонал

Показник	Методика розрахунку
1.Зарплатомісткість продукції	Відношення фонду оплати праці до обсягу реалізованої продукції: $ЗМ = \text{ФОП} / \text{ОР}$
2.Зарплатовіддача	Відношення обсягу реалізованої продукції до фонду оплати праці: $ЗВ = \text{ОР} / \text{ФОП}$
3.Зарплаторентабельність	Відношення чистого прибутку до фонду оплати праці: $ЗР = \text{ЧП} / \text{ФОП}$
4. Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці і витрат на оплату праці (середньорічної заробітної плати)	Відношення продуктивності праці (обсягу виробленої продукції (послуг) до відповідних витрат праці, тобто чисельності персоналу) до середньорічної заробітної плати одного працівника: $Іпп / Ізп$
6.Рівень витрат заробітної плати на 1 грн чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Відношення фонду оплати праці до чистого доходу: $В = \text{ФОП} / \text{ЧД}$
7.Питома вага витрат на заробітну плату в собівартості реалізованої продукції	Відношення фонду оплати праці до собівартості реалізованої продукції : $ПВ = \text{ФОП} / С$

2) використання аутстафінгу (виведення співробітника поза штат підприємства), оскільки у цьому випадку знижується навантаження на службу управління персоналом, а також витрати на пошук і наймання персоналу;

3) укладення цивільно-правових угод замість трудових договорів або строкових договорів чи контрактів. Такий договір дозволяє економити на витратах на оплату праці в частині соціальних відрахувань, якщо діяльність підприємства є нестабільною, сезонною тощо;

4) перехід на неповний робочий тиждень (у вільний час у працівників з'являється можливість працювати за сумісництвом.

Політика управління витратами на персонал на кожному підприємстві у певний період життєвого циклу чи в певних умовах функціонування має бути виправданою і обґрунтованою, націленою на їх оптимізацію, а не на пряме скорочення.

Отже, підвищення ефективності управління персоналом, пов'язане із оптимізацією співвідношення адміністративних працівників, удосконаленням підготовки і підвищення кваліфікації управлінського персоналу, зміцненням трудової дисципліни та зменшенням затрат робочого часу.

У результаті виконання даного розділу випускної роботи було досліджено теоретичні та методичні засади управління витратами на персонал підприємства. Зокрема, визначено сутність та склад витрат на персонал; визначені завдання та функції управління витратами на персонал; проведено аналіз методичних підходів до управління витратами на персонал підприємства.

Ефективне управління витратами на персонал є одним з найважливіших напрямків у стратегії розвитку сучасного підприємства. Щоб досягти успіху в мінливому світі, досягти конкурентної переваги, кожне підприємство повинно домагатися ефективного та рентабельного застосування передових технологій, що, у свою чергу, вимагає людських ресурсів, які володіють необхідними знаннями та професійним досвідом. Досягнення ефективності підприємницької діяльності за разуюнок раціонального використання персоналу вимагає вкладення значних коштів як у самі людські ресурси, так і в розвиток служб управління персоналом. Витрати на персонал стають інструментом здійснення політики управління людськими ресурсами підприємства та відіграють найважливішу роль у структурі загальних витрат. Таким чином, оптимізація витрат на персонал може надавати помітний вплив на результати діяльності підприємства. Прийняття і реалізація економічно обґрунтованих рішень про

напрями формування, величини та джерела відшкодування витрат на персонал становлять сутність управління цими витратами

У даний час немає єдиного підходу до оцінювання ефективності управління витратами на персонал через те, що процес трудової діяльності працівників тісно пов'язаний і з виробничим процесом, і з його кінцевими результатами, і з соціальним розвитком підприємства.

Системою управління витратами на персонал є взаємодія керуючої і керованої підсистем. Для визначення ефективності управління персоналом необхідний комплексний підхід з позицій важливості кінцевих результатів діяльності, продуктивності і якості праці та організації діяльності персоналу як соціально-економічної системи.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ЗАВОД ДОРОЖНІХ МАШИН»

2.1. Стан, сучасні проблеми та перспективи розвитку машинобудування в Україні

Рівень розвитку машинобудівної промисловості у кожній країні є одним із основних показників економічного розвитку та індикатором оцінювання її інноваційного потенціалу.

Машинобудування є алуззю виробничої сфери, зокрема відноситься до обробної промисловості, виробляє споживчі товари і продукцію для виробництва товарів і послуг інших галузей економіки.

В Україні машинобудівні підприємства формують складний багатопрофільний виробничий комплекс. До його складу входять: приладобудування, сільськогосподарське машинобудування, транспортне

машинобудування, випробництво будівельних і дорожніх машин, виробництво металевих конструкцій, верстатобудування та промисловість з виготовлення інструментів [63].

Основні центри розташування галузей машинобудування України наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Групування підприємств машинобудівного комплексу

Назва групи	Коротка характеристика групи
Інвестиційне (важке) машинобудування	Група галузей, розвиток яких визначається насамперед інвестиційною активністю металургійного, будівельного, енергетичного і транспортного комплексів
Тракторне і сільсько-господарське машинобудування	Група галузей, розвиток яких залежить від платоспроможності сільгоспвиробників і переробників сільськогосподарської продукції, а також частково від попиту населення
Залізничне машинобудування	Спрямоване на задоволення попиту залізничного господарства країни
Автомобільна промисловість	Випуск продукції орієнтований на попит кінцевих споживачів (виробництво легкових автомобілів), а також на потребу підприємств, фірм і виконавчих органів влади (виробництво вантажівок і автобусів)
Електротехніка, приладобудування, верстатобудування	Група наукоємних галузей, так званих комплектуючих, що розвиваються услід за потребами всіх інших галузей промисловості, включаючи і саме машинобудування

Серед сучасних тенденцій розвитку машинобудування в Україні можна відзначити зниження прибутковості підприємств і ефективності використання всіх видів виробничих ресурсів, а також стрімке скорочення персоналу. Виготовлення конкурентоспроможної продукції в умовах впливу глобалізаційних та інтеграційних чинників, а також посилення міграції робочої сили ускладнюється [77].

Загальна чисельність штатних працівників на українських машинобудівних підприємствах протягом 2010-2017 рр. знизилася на 27% (рис. 2.1). У структурі зайнятих на підприємствах машинобудування у 2017 р працювало 16,7% працівників, а частка реалізованої продукції становила усього 6,2%.

Рівень продуктивності праці в машинобудування протягом останніх 10 років у 205 рази нижче, ніж у промисловості в цілому.

У структурі промисловості України частка продукції машинобудування у 2018 р. становила усього 7%.

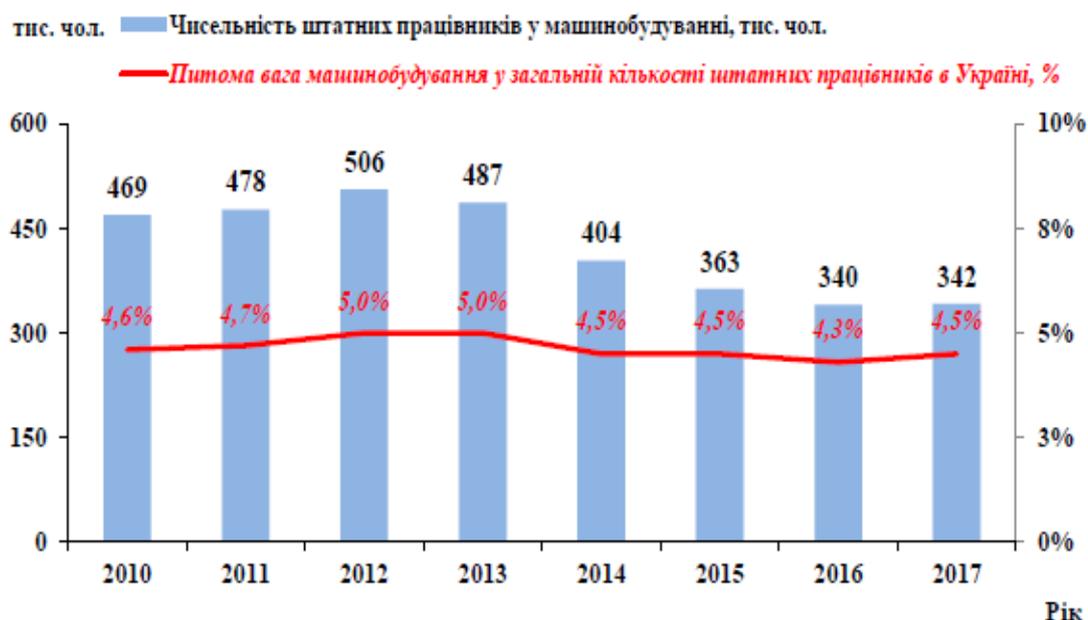


Рисунок 2.1. – Зайнятість населення України у машинобудуванні у 2010-2017 рр.

Машинобудування виявилось найвразливішою галуззю щодо впливу кризових явищ в економіці. Так, при падінні обсягів виробництва в промисловості України за 2010-2018 рр. на 16,2%, у машинобудуванні обсяги виробництва продукції знизилися на 27,3% (рис 2.2).



Рисунок 2.2 – Динаміка індексів виробництва промислової продукції в Україні у 2010-2018 рр.

Серед факторів, які стримують сьогодні інноваційний розвиток вітчизняних машинобудівних підприємств фахівці відзначають:

- нестачу власних коштів;
- недостатня фінансова підтримка з боку держави;
- зростання витрат на матеріально-технічні ресурси;
- недосконалість нормативної бази та високі ризики підприємницької діяльності;
- недостатність інформування про розвиток інноваційних технологій;
- відсутність можливостей об'єднувати зусилля з іншими підприємствами і науково-дослідними установами для запровадження інновацій і модернізації;
- недостатня активність у вивченні ринків збуту продукції;
- зниження попиту та цін на продукцію;
- низька якість робочої сили.

Обсяги реалізованої продукції промисловості та у тому числі машинобудування в Україні за 2015 – 2019 роки представлено в табл. 2.1[51].

Таблиця 2.1 – Обсяги реалізації промислової продукції та продукції машинобудування в Україні за 2015 – 2019 роки, млн. грн.

	2015	2016	2017	2018	2019
Промисловість	1496	1767	2153	2509	2481
Машинобудування	104	117	151	182	188

Причинами виробничої кризи в машинобудуванні дослідники визначають у тому числі й невідповідність якості, екологічності та інших її характеристик продукції вимогам міжнародних стандартів; високий рівень матеріаломісткості та енергомісткості продукції. Більшість підприємств потребує реконструкції та технічної модернізації.

Отже, з метою підвищення ефективності функціонування підприємств машинобудівної галузі України доцільно здійснювати в рамках державної

промислової політики підтримку створення інноваційно-виробничих кластерів та інтелектуально-інноваційних центрів; впроваджувати механізми державного замовлення на продукцію машинобудування; здійснювати переорієнтацію кожної групи машинобудівних заводів на виробництво конкурентоспроможної продукції на основі проведення маркетингових досліджень; впроваджувати енергоощадні та ресурсозберігаючі технології; формувати ефективну організаційну структуру підприємств; вдосконалювати територіальну організацію машинобудівного комплексу з метою раціонального розміщення в залежності від наявності ресурсної бази, логістичного забезпечення та кон'юнктури ринку праці; знижувати відсоткові ставки за кредитами, що отримані з метою модернізації підприємств, які виготовляють продукцію машинобудування.

Машинобудівна галузь має багато проблем, для розв'язання яких необхідний ретельний аналіз та розробка оптимального системного підходу.

Активізація інноваційної активності за підтримки держави українських машинобудівних підприємств, а також формування партнерських міжнародних економічних відносин може стати запорукою підвищення їх інвестиційної привабливості.

Перебудова внутрішнього економічного механізму та системи управління також є перспективними напрямками виходу з кризи суб'єктів підприємництва машинобудівної промисловості.

Також перспективним є раціональне використання виробничих потужностей, трудового та інноваційного потенціалу підприємств, вдосконалення маркетингової політики і стратегії, пошук нових споживачів та нових видів продукції і послуг, диверсифікація, розширення асортименту та розвиток сервісного обслуговування.

В Україні формування високотехнологічного та інноваційного потенціалу може стати продуктивним за умов розвитку винаходів, науково-технічних розробок та їх впровадження, що дасть змогу вітчизняним машинобудівним підприємствам отримати та утримувати свої конкурентні переваги.

2.2. Організаційно – правові основи діяльності підприємства

Підприємство «Кременчуцький завод дорожніх машин» 7 квітня 1994 р. було створене шляхом перетворення державного підприємства «Кременчуцький завод шляхових машин ім. В.І. Леніна» на «Відкрите акціонерне товариство «Кременчуцькі дорожні машини», яке у 2000 р. було перейменоване у «Відкрите акціонерне товариство «Кременчуцький завод дорожніх машин» та з 1 вересня 2017р. змінило тип на Приватне акціонерне товариство «Кременчуцький завод дорожніх машин». Рішенням акціонерів.

Товариство здійснює діяльність відповідно до вимог діючого законодавства України та Статуту. Місце знаходження підприємства: просп. Свободи, 4, м. Кременчук, Полтавська область, Україна.

Товариство є юридичною особою. може створювати на території України та/або за її межами філії, представництва, відокремлені підрозділи, бути засновником (учасником, акціонером) будь-яких юридичних осіб, а також входити до складу об'єднань юридичних осіб в порядку, передбаченому чинним законодавством, Статутом та іншими внутрішніми нормативними документами підприємства (Положення про Загальні збори акціонерів, Наглядову раду, Положення про Ревізійну комісію, Положення про правління).

Товариство має самостійний баланс, розрахунковий та валютний рахунки в установах банків, круглу печатку та кутовий штамп зі своєю повною назвою, емблему, фірмовий бланк, знаки для товарів і послуг (торговельні марки) та інші атрибути, притаманні юридичній особі згідно з чинним законодавством.

Товариство створено з метою здійснення підприємницької діяльності для одержання прибутку в інтересах акціонерів , максимізації добробуту акціонерів у вигляді зростання ринкової вартості акцій, а також отримання акціонерами дивідендів.

Предметом діяльності Товариства є:

- Виробництво асфальтозмішувальних установок та інших дорожніх машин і устаткування.

- Виробництво паливозаправників, автоцистерн, автобітумовозів.
- Виробництво запасних частин, товарів народного споживання, кольорового, сталевого та чавунного литва.
- Виконання замовлень Міністерства оборони України.
- Виробництво машин і виробів для сільського господарства.
- Випуск виробів технічного призначення та іншої продукції.
- Виконання робіт з капітального будівництва.
- Виконання науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт.
- Проектування, виготовлення, монтаж, пусконаладження і випробування продукції з газовикористовуючим обладнанням.
- Проектування установок пожежогасіння, пожежної сигналізації, протидимового захисту, систем сповіщення та управління евакуацією людей при пожежі, пожежного спостереження;
- Інші види діяльності, які не суперечать чинному законодавству України.

Статутний капітал Товариства становить 8542975 грн. і поділено на 341719 простих іменних акцій номінальною вартістю 25 грн. кожна.

У табл. 2.1 представлено результати аналізу обсягів виробництва продукції підприємства.

З моменту випуску першої асфальтозмішувальної установки в 1949 році завод «Кредмаш» виробив понад 21000 змішувачів асфальтобетону, багато з яких працюють в будівництві більше 30 років.

Частка обсягу реалізованої продукції асфальтозмішувальних установок на підприємстві за 2017-2019 рр. збільшилась з 60,1% до 67,2%, а частка обсягу реалізованої продукції у вигляді запасних частин до дорожньобудівельної техніки зменшилась з 28,7% до 23,2%. В цілому за 2017-2019 рр. обсяги виробництва продукції підприємства збільшилися на 76143,5 тис. грн.

За 2019 рік реалізовано продукції на суму 962135,6 тис.грн. (26 асфальто та ґрунтозмішувальних установок, середня ціна реалізації однієї установки 15665,6 тис.грн; запасних частин до будівельно-дорожньої техніки на суму

237283,1 тис. грн; вузлів та агрегатів до будівельно-дорожньої техніки на суму 257072,3 тис.грн.).

Виготовлена продукція реалізується як за прямими договорами, так і через дилерську мережу дорожньо-будівельним компаніям яу в Україні так і за кордоном.

Таблиця 2.1 – Аналіз обсягів виробництва продукції ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2017-2019 рр.

Види економічної діяльності	Обсяг реалізованої продукції						Відхилення			
	2017 рік		2018 рік		2019 рік		2019 до 2017		2019 до 2018	
	Тис. грн.	Питома вага, %	Тис. грн.	Питома вага, %	Тис. грн.	Питома вага, %	У сумі	У стр-рі	У сумі	У стр-рі
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Установки асфальто-та ґрунтозмішувальні	531878,7	60,1	694549,3	65,1	645928,7	67,2	11405	7,1	-48620,6	2,2
Запасні частини до дорожньо-будівельної техніки	254285,1	28,7	266827,6	25,0	223901,4	23,2	-30383,7	-5,5	-42926,2	-1,8
Товари народного споживання та інші види продукції	98580,4	11,2	89655,4	9,9	91429,1	9,5	-7151,3	-1,7	1773,7	-0,4
Разом	885115,7	100	1066499,6	100	961259,2	100	76143,5	x	-105240,4	x

За 2019 рік за межі України поставлено продукції на суму 560611,9 тис.грн. (58,3% від загального обсягу реалізованої продукції).

Сьогодні все обладнання, що випускається на підприємстві, відповідає всім міжнародним стандартам як за технічними і експлуатаційними характеристиками, так і з екологічної безпеки. На всіх асфальтозмішувальних установках марки «Кредмаш» впроваджені комплектуючі відомих світових компаній.

Щорічно завод «Кредмаш» розширює номенклатуру продукції, що випускається. Протягом 2015-2020 рр. освоєно серійний випуск нових

асфальтозмішувальних установок.

У асфальтозмішувальних установках, що випускаються на підприємстві, враховані вимоги європейських стандартів.

Вищим органом управління Товариства є Загальні збори акціонерів, Наглядова рада, Правління.

Виконавчим органом Товариства, який керує поточною діяльністю є Голова наглядової ради – Президент та Голова правління – Генеральний директор. Керівники Товариства призначаються Зборами Учасників і є підзвітним Зборам Учасників. Директором може бути особа, яка не є

Генеральний директор Товариства розробляє та затверджує поточні плани діяльності Товариства і заходи, що є необхідними для вирішення його завдань.

Товариство укладає колективний договір з працівниками підприємства в особі уповноваженого від Трудового колективу.

Товариство самостійно визначає системи, форми, порядок і розміри оплати праці учасників Товариства та найманих працівників.

Охорона праці в Товаристві здійснюється через дотримання встановлених правил і норм охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії та гігієни.

Товариство має право здійснювати будівництво житла, дитячих дошкільних закладів, об'єктів соціально-культурного, побутового призначення за рахунок власних та іє н і їх коштів, а також орендувати їх, брати дольову участь у їх спорудженні.

Організаційна структура управління ПрАТ «Кредмаш» зображена на рис. 2.1.

На підприємстві діє лінійно-функціональна організаційна структура управління, яка є найбільш поширеною на великих і середніх підприємствах.

Вона базується на розподілі повноважень та відповідальності за функціями управління, а також на прийнятті рішень по вертикалі.

На ПрАТ «Кредмаш» затверджена та діє програма «Кадри», метою якої є забезпечення виробництва кваліфікованими робочими та інженерно-технічними працівниками.

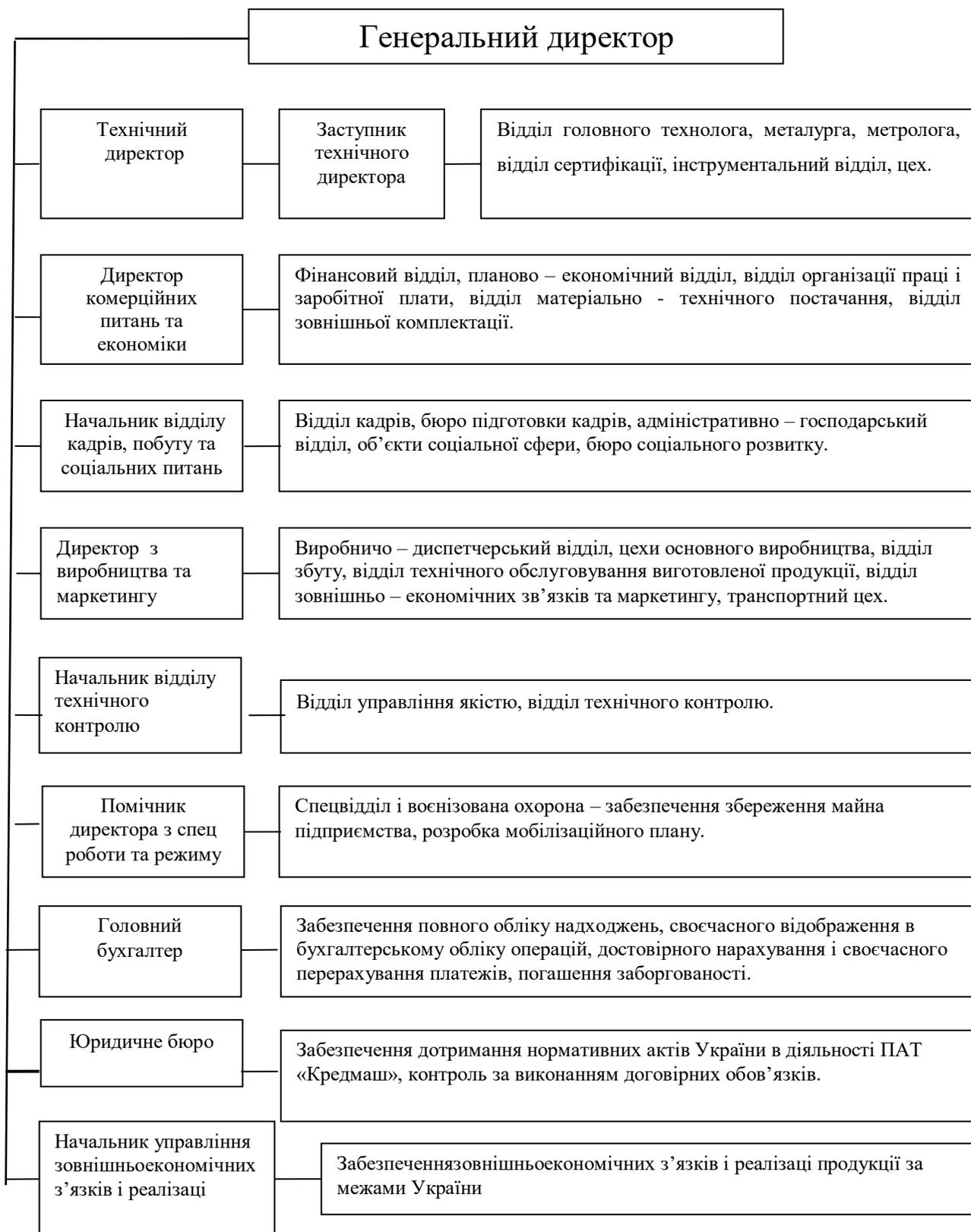


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ПАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин»

2.3 Аналіз економічних та фінансових показників діяльності підприємства

Для визначення і аналізу основних показників діяльності підприємства необхідно зібрати вихідні дані: фінансову, бухгалтерську, статистичну та оперативну звітність.

Бухгалтерська звітність – це система пов'язаних між собою показників, що характеризують кругообіг господарських засобів. Характерною особливістю бухгалтерської звітності є взаємопов'язана система її показників, документально підтверджених записами початкових господарських операцій [75].

Оперативна звітність призначена переважно для поточного контролю й управління у середині окремих підприємств і об'єднань. Вона містить дані про виробництво важливих видів продукції, про хід поставок матеріалів та палива, про виконання договорів поставок замовникам комплектуючих виробів та напівфабрикатів тощо.

Фінансова звітність згідно з П(С)БО – це бухгалтерська звітність, що відображає фінансовий та економічний стан підприємства і результати його діяльності за звітний період.

Метою аналізу економічних та фінансових показників є оцінка фінансового стану підприємства на визначену дату, або за певний період, та аналіз показників діяльності підприємства для виявлення резервів їх покращення.

Для розрахунків економічних і фінансових показників діяльності підприємства було використано дані фінансового, статистичного та оперативного обліку ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2017-2019 рр.:

- форма №1 – «Баланс» (Звіт про фінансовий стан);
- форма №2 – «Звіт про фінансові результати» (звіт про сукупний дохід);
- форма №3 – «Звіт про рух грошових коштів» (за прямим методом);

- форма №4 – «Звіт про власний капітал» (додатки А, Б, В).

Основні економічні та фінансові показники діяльності підприємства розраховані у табл. 2.3.

За результатами аналізу показників за 2017 – 2019 р.р., можна зробити висновки про тенденції у динаміці основних показників та вичвити їх причини і наслідки.

Середня вартість сукупного капіталу збільшилась у 2019 році порівняно з 2017 р. на 19,75%, і зменшилась порівняно з 2018 р. – на 3,92%. Середня вартість власного капіталу у 2019 році порівняно з 2017 р. збільшилась на 25,02%, а порівняно з 2018 р. – на 6,22%.

Первісна вартість основних засобів за 2017-2019 рр зростав на 21,81%, водночас за 2018-2019 рр даний показник збільшився усього на 3,46%.

Знос основних засобів у 2019 р порівняно з 2017 р збільшився на 26%.

Середньорічна вартість основних засобів у 2019 році порівняно з 2017 р. збільшилась на 25,97%, порівняно з 2018 р. – на 10,02%.

Щодо нематеріальних активів, то їх первісна вартість на кінець року у 2019 році порівняно з 2017 р. збільшилось на 165,86%, тобто на кінець 2017 року,

Середня вартість нематеріальних активів за 2017-2019 рр збільшилася на 122,9%, а за 2018-2019 рр на 150%, що є позитивною тенденцією, оскільки нематеріальні активи є основою інноваційного розвитку підприємства.

Вартість оборотних засобів на кінець року зменшилася у 2019 р. порівняно з 2017 р. на 13,4%, що негативно вплинуло на забезпечення підприємства оборотними коштами. За 2018-2019 рр даний показник зменшився на 19,15%. Водночас, середні залишки оборотних засобів з 2017 – 2019 р.р. збільшились на 17,82% і зменшились на 6,47% порівняно з 2018 р.

За 2017-2019 рр відбулося поступове скорочення середньооблікової чисельності персоналу(рис. 2.2).

Чисельність працівників на підприємстві за 2017-2019 рр. зменшилась на 3,63%, а за 2018-2019 рр. на 5,26%. При цьому чисельність робітників за весь

період аналізу зменшилась на 4,12% за 2017-2019 рр. та на 5,47% за 2018-2019 рр. Скорочення чисельності виробничого персоналу спричинено зменшенням обсягів виробництва продукції підприємства.

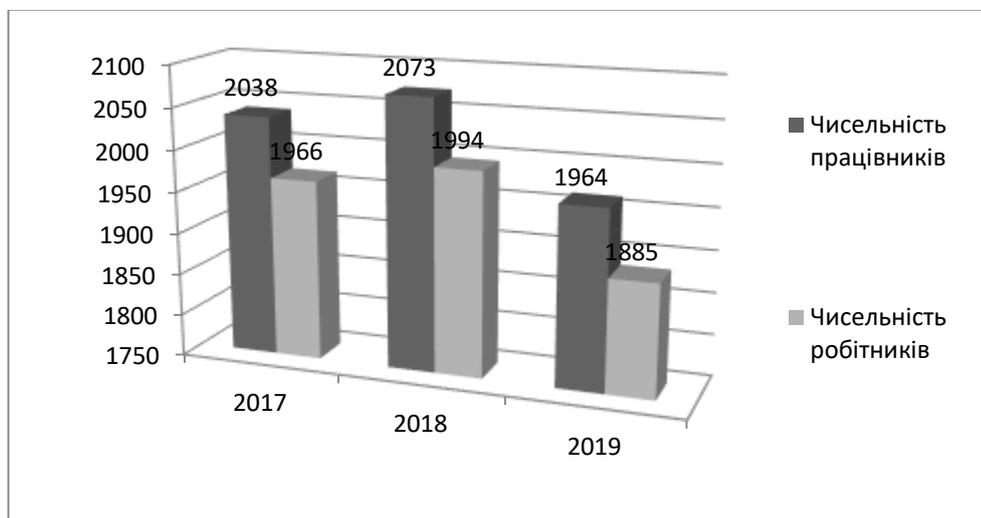


Рисунок 2.2 – Динаміка середньооблікової чисельності працівників і робітників ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2017 – 2019 рр.

Економічні результати підприємства були максимальними у 2018 році. Так чистий дохід (виручка) від реалізації продукції збільшився у 2019 р. на 8,43% порівняно з 2017 р., але порівняно з 2018 р. зменшився на 9,76%. Обсяг реалізованої продукції за досліджуваний період збільшився порівняно з 2017 р. на 8,75%, а порівняно з 2018 р зменшився на 9,97%. При цьому обсяг виробництва продукції за 2017-2019 рр. збільшився на 8,60%, а за 2018-2019 рр. зменшився на 9,87%. (рис. 2.3).

Собівартість реалізованої продукції за 2017-2019 роки зросла на 17,86%, що негативно вплинуло на динаміку доходів підприємства, хоча за 2018-2019 рр даний показник зменшився на 7,76%.

Протягом 2017-2019 рр спостерігалось поступовим зниження фінансових результатів діяльності заводу.

Валовий прибуток у 2019 р. зменшився на 26,20% в порівнянні з 2017 р. і зменшився на 19,93% порівняно з 2018 р.

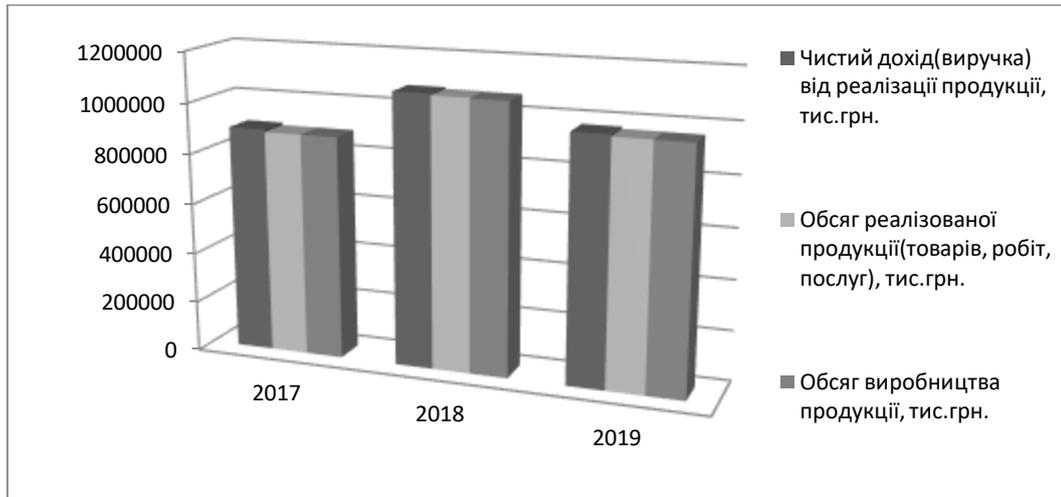


Рисунок 2.3 – Економічні результати діяльності ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2017 – 2019 рр.

Прибуток від операційної діяльності знизився за 2017-2019 роки на 58,148%, а прибуток від звичайної діяльності до опдатекування знизився на 68,72%

Чистий прибуток у 2019 р. зменшився на 68,92% порівняно з 2017 р., і знизився на 54,13% порівняно з 2018 роком (рис. 2.4).

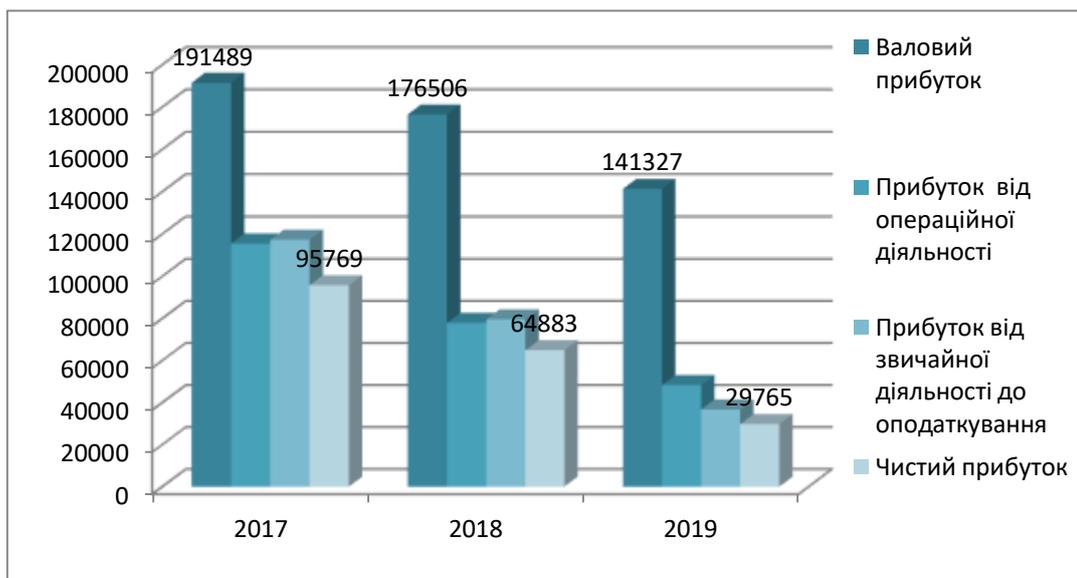


Рисунок 2.4 – Динаміка фінансових результатів діяльності ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2017 – 2019 рр.

Фонд оплати праці персоналу за 2017-2019 рр збільшився на 16,74%.

Продуктивність праці одного працівника при цьому в 2019 р. збільшався на 12,69 % порівняно з 2017 р., а в порівнянні з 2018 роком він зменшився на 4,73 %. Продуктивність праці в розрахунку на одного робітника за 2017-2019 рр зросла на 13,27%, а за 2018-2019 рр знизилася на 4,66% (рис. 2.5).

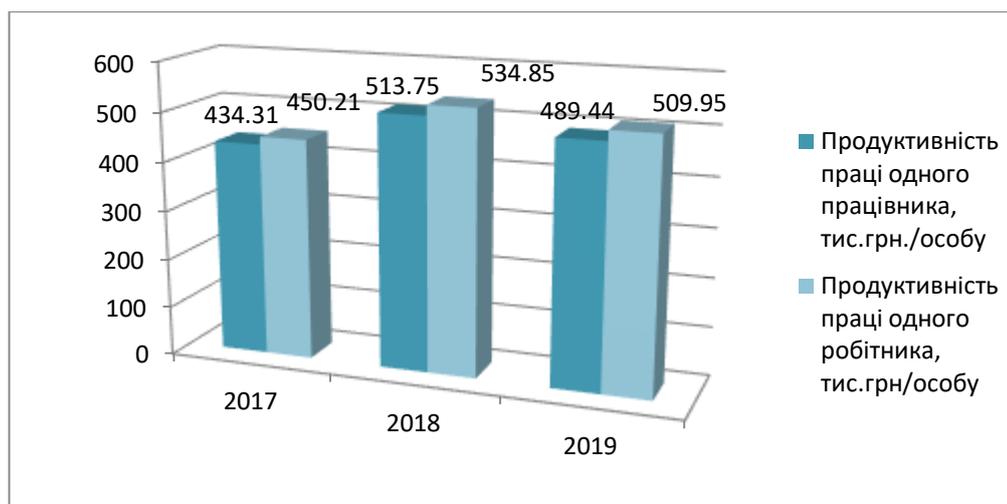


Рисунок 2.5 – Динаміка продуктивності праці персоналу ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2017 – 2019 рр.

Середньомісячна заробітна плата працівників за 2017-2019 рр. зросла на 21,13%, та за 2018-2019 рр зменшилась на 5,25%:, отже трудові ресурси на підприємстві використовуються не достатньо ефективно, оскільки витрати на оплату праці зростали швидше, ніж рівень продуктивності праці.

Коефіцієнт зносу основних засобів у 2019 р. зменшився на 0,83 % у порівнянні з 2017 р. та порівняно з 2018 р. збільшився на 6,2%.

Фондовіддача зменшилася протягом 2017-2019 років на 13,89%, що свідчить про зниження ефективності використання основних засобів (рис. 2.6).

Фондоозброєність праці персоналу підприємства за 2017-2019 рр. збільшилась на 30,71%, а за 2018-2019 рр збільшилась на 16,12%. Зростання рівня фондоозброєності праці не призвело до підвищення її продуктивності.

Коефіцієнт обіговості оборотних засобів за 2017-2019 рр. зменшився на 8,07%, а середній період обороту збільшився на 15 днів (8,79%), що свідчить про погіршення використання оборотних засобів підприємства.

Коефіцієнт обіговості активів за 2017-2019 рр. зменшився на 9,36%, а за 2018-2019 рр. знизився на 6,06%, що свідчить про зниження ефективності використання активів підприємства (рис. 2.6).

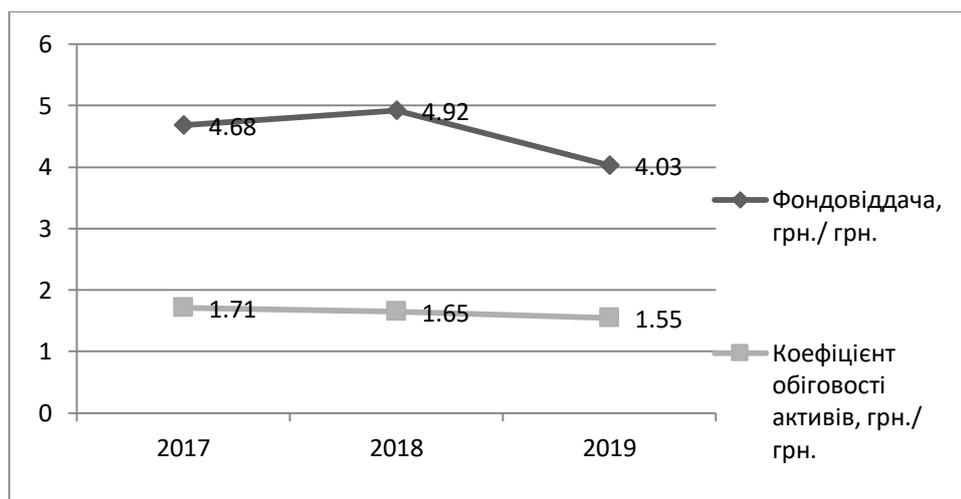


Рисунок 2.6 – Динаміка показників ефективності використання основних засобів та активів ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2017 – 2019 рр.

Рентабельність активів підприємства за 2017-2019 рр знизилася на 73,88в.п., а за 2018-2019 рр знизилася на 51,96%

Рентабельність продажу за 2017-2019 рр. знизилась на 71,19 в.п., а за 2018-2019 рр. – на 48,92 в.п.

Рентабельність власного капіталу знизилась на 75,12 в.п. , а за 2018-2019 рр. відбулося зниження даного показника на 56,78в.п.

Зниження показників рентабельності у 2019 р. порівняно з2018 р дещо уповільнилося, але у 2019 р. дані показники були найнижчими за весь період аналізу (рис. 2.7).

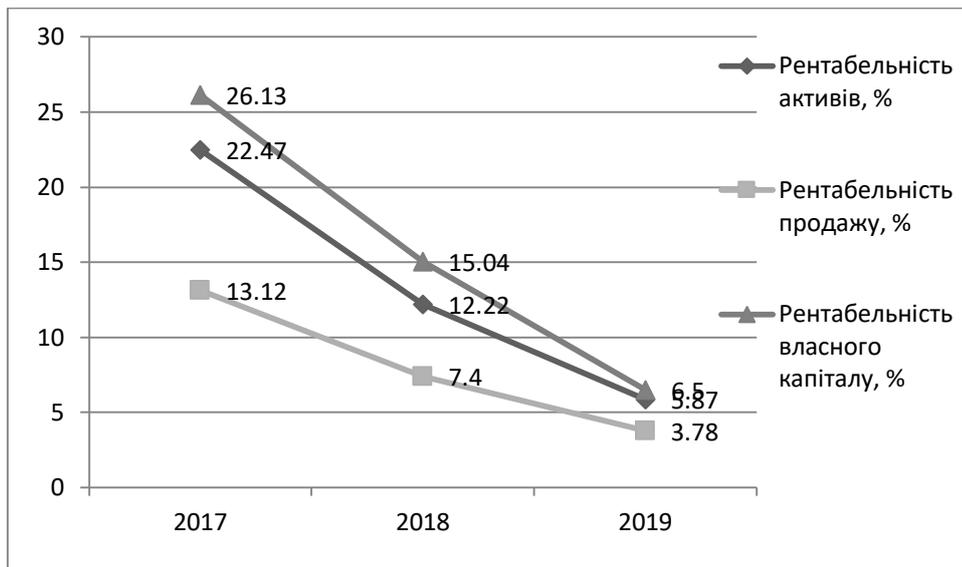


Рисунок 2.7 – Показники рентабельності ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2017 – 2019 рр.

Таким чином за 2017-2019 роки в діяльності підприємства певні зміни. Серед позитивних можна відзначити зростання вартості капіталу, основних засобів підприємства, а особливо нематеріальних активів.

Відбулося збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції у 2019 році порівняно з 2017 роком та чистого доходу. Водночас, спостерігалось зростання собівартості продукції, що негативно вплинуло на зниження прибутку. Також спостерігалось значне зниження показників рентабельності підприємства. На підприємстві ефективно використовуються матеріальні ресурси, але недостатньо ефективно оборотні кошти та трудові ресурси, зокрема спостерігається зниження рівня продуктивності праці при зростанні витрат на оплату праці.

Отже, на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» необхідно розроблення заходів щодо підвищення ефективності використання витрат на персонал за рахунок їх оптимізації та покращення системи мотивації й стимулювання працівників з метою підвищення рівня продуктивності праці.

2.4. Стан охорони праці на підприємстві

На Приватному акціонерному товаристві «Кременчуцький завод дорожніх машин» створена і ефективно функціонує система управління охороною праці з використанням організаційно-технічних і економічних заходів і засобів, до завдань якої відносять:

- відпрацювання ефективної системи управління охорони праці на підприємстві та сприяння вдосконаленню діяльності в цьому напрямку кожного структурного підрозділу і кожного працівника;
- забезпечення професійної підтримки рішень роботодавця щодо цих питань;
- організація проведення профілактичних заходів, спрямованих на усунення шкідливих і небезпечних виробничих факторів, запобігання нещасним випадкам на виробництві, професійним захворюванням та іншим випадкам загрози життю або здоров'ю працівників;
- вивчення та сприяння впровадженню у виробництво досягнень науки і техніки, прогресивних і безпечних технологій, сучасних засобів колективного та індивідуального захисту працівників;
- контроль за додержанням працівниками вимог законів та інших нормативно-правових актів з охорони праці, положень (за наявності) галузевої угоди, розділу «Охорона праці» колективного договору та актів з охорони праці, що діють у межах підприємства.
- інформування та надання роз'яснень працівникам підприємства з питань охорони праці [5].

Для вирішення поставлених завдань у кожному структурному підрозділі, а також у цілому по підприємству здійснюються наступні заходи:

- розробляються спільно з іншими підрозділами комплексні заходи, плани, програми з поліпшення умов праці, запобігання виробничому травматизму і професійних захворювань;

- готуються проекти наказів з питань охорони праці і подають їх на розгляд роботодавцю;
- проводяться перевірки дотримання працівниками нормативно-правових актів з охорони праці;
- складається звітність з охорони праці;
- проводяться з працівниками інструктажі з охорони праці;
- ведеться облік та аналізуються причини виробничого травматизму;
- забезпечуються належне оформлення та зберігання документації з питань охорони праці, а також своєчасну передачу її в архів для тривалого зберігання;
- складаються за участю керівників підрозділів підприємства переліки професій, посад і видів робіт, щодо яких повинні бути розроблені інструкції з охорони (безпеки) праці, надають допомогу під час їх розроблення;
- інформуються працівників про основні вимоги законів, інші нормативно-правових акти та акти з охорони праці, що діють у межах підприємства [4].

До основних принципів функціонування охорони праці на підприємстві належать :

- зв'язок процесу виробництва з рівнем забезпечення безпечних нешкідливих умов праці;
- виконання трудової і технологічної дисципліни працівниками підприємства;
- діяльність органів управління охороною праці підприємства спільна з метою виконання заходів по створенню безпечних і здорових умов праці;
- обов'язкова економічна зацікавленість роботодавця і працівника в поліпшенні безпечних і нешкідливих умов праці.

Об'єкти управління охороною праці підприємства:

- виробнича діяльність робітників підприємства;
- виробниче обладнання;

- технологічні процеси, будівлі і споруди;
- виробниче середовище.

Органи управління охорони праці підприємства:

- роботодавець;
- структурні підрозділи підприємства;
- професійні спілки;
- комісія охорони праці ;
- уповноважені трудових колективів.

Спеціаліст з охорони праці на підприємстві покликаний також контролювати дотримання вимог роботодавцем законодавства з охорони праці, тому має право видавати керівникам структурних підрозділів підприємства обов'язкові для виконання приписи щодо усунення наявних недоліків і отримувати від них необхідні відомості, документацію і пояснення з питань охорони праці. Припис спеціаліста з охорони праці може скасувати лише роботодавець. Припис складається у двох примірниках, один з яких видається керівнику робіт, об'єкта, цеху, другий залишається і реєструється в службі охорони праці і зберігається протягом 5 років. Якщо керівник структурного підрозділу підприємства відмовляється від підпису в отриманні припису, спеціаліст охорони праці направляє відповідне подання на ім'я особи, якій адміністративно підпорядкований цей структурний підрозділ, або роботодавцю.

Також спеціаліст охорони праці має право:

- зупиняти роботу виробництв, ділянки, машин, механізмів, устаткування у разі порушень, які створюють загрозу життю або здоров'ю працівників;
- вимагати відсторонення від роботи осіб, які не пройшли передбачених законодавством медичного огляду, навчання, інструктажу, перевірки знань і не мають допуску до відповідних робіт або не виконують вимоги нормативно-правових актів з охорони праці;

- надсилати роботодавцю подання про притягнення до відповідальності посадових осіб і працівників, які порушують вимоги щодо охорони праці;
- за поліпшення стану безпеки праці вносити пропозиції про заохочення працівників за активну роботу;
- залучати, за погодженні з роботодавцем і керівниками підрозділів підприємства, фахівців підприємства для проведення перевірок стану охорони праці [5].

В процесі розробки стратегії працезахоронної діяльності виділяються чотири етапи:

- комплексний економічний аналіз (оцінка) стану умов і охорони праці на підприємстві;
- визначення взаємодії основних зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на працезахоронні витрати підприємства;
- розробка стратегічних альтернатив нейтралізації основних негативних чинників (забезпечення дотримання нормативних вимог охорони праці);
- вибір стратегії, яка відповідає вимогам ефективності виробництва [4].

Питання охорони праці знаходять своє відображення і в інших планах, таких, наприклад, як план соціального розвитку колективу; наукової організації праці, виробництва і управління; механізації трудомістких і важких ручних робіт; охорони праці жінок; підготовки підприємства до роботи у осінньо – зимовий період; пожежо- і вибухонебезпечності; заходів з культури виробництва тощо.

Визначення соціальної ефективності заходів для охорони праці на підприємстві із загальною (середньообліковою) кількістю працюючих 516 чоловік на підставі:

- кількість робочих місць, що не відповідають вимогам санітарних норм, до проведення заходів 12, після проведення заходів 8;
- чисельність працівників, які працюють в умовах, що не відповідають вимогам санітарних норм до проведення норм 10, після 7;
- кількість випадків травматизму до проведення заходів 5, після 3;

- кількість днів непрацездатності через травматизм до проведення заходів 20, після 15;
- кількість працівників, що звільнилися до проведення заходів 3, після 1.

Розв'язання:

Визначимо скорочення кількості робочих місць, що не відповідають вимогам нормативних актів щодо безпеки виробництва:

$$\Delta K = \frac{P_1 - P_2}{K_3} \times 100, \%$$

$$\Delta K = \frac{12 - 8}{258} \times 100 = 1.55\%$$

де P_1, P_2 - кількість робочих місць, що не відповідають вимогам санітарних норм до і після проведення заходів;

$K_3 = N/2 = 516/2 = 258$ - загальна кількість робочих місць (працюють у дві зміни, так як на припадає $P_1 = 12$ припадає $N = 10$ чол.)

Визначаємо скорочення чисельності працівників, які працюють в умовах, які не відповідають вимогам санітарних норм:

$$\Delta Ч = \frac{N_1 - N_2}{N} \times 100, \%$$

$$\Delta Ч = \frac{10 - 7}{516} \times 100 = 0,58\%$$

де N_1, N_2 - чисельність працівників, які працюють в умовах, що не відповідають санітарним нормам до і після здійснення заходу, чол.;

N - річна середньооблікова чисельність працівників, чол.

Зменшення коефіцієнта частоти травматизму:

$$\Delta Kч = \frac{T_1 - T_2}{N} \times 100$$

$$\Delta Kч = \frac{5 - 3}{516} \times 100 = 0,39\%$$

де T_1, T_2 - кількість випадків травматизму відповідно до і після проведення заходу.

Визначимо скорочення плинності кадрів через незадовільні умови праці.

$$\Delta Чп = \frac{З_1 - З_2}{N} \times 100$$

$$\Delta Чп = \frac{3-1}{516} \times 100 = 0,39\%$$

Розрахунок річної економії від зменшення рівня захворюваності на підставі наступних даних:

- кількість днів непрацездатності через хвороби на 100 працівників до проведення заходів 1986, після 1857;
- річна середньооблікова чисельність робітників 516, чоловік;
- вартість виробленої товарної продукції за зміну на одного працівника промислово-виробничого персоналу 179, грн.;
- вартість річної товарної продукції підприємства 289, тис. грн.;
- середньорічна чисельність промислово-виробничого персоналу 440, чол.;
- середньорічна заробітна плата одного працівника разом із відрахуваннями на соцстрахування $З_p = 1924$ грн.;
- середньоденна сума допомоги по тимчасовій непрацездатності $З = 145$ грн.

Розв'язання:

Скорочення витрат робочого часу за рахунок зменшення рівня захворюваності (аналогічно травматизму) за певний час:

$$\Delta Д = \frac{Д_1 - Д_2}{100} \times Ч_з, \text{ люд.-днів.}$$

$$\Delta Д = \frac{1986 - 1857}{100} \times 516 = 666 \text{ люд.-днів}$$

де $Д_1, Д_2$ – кількість днів непрацездатності через хвороби чи травматизм на 100 працюючих відповідно до і після проведення заходів.

Зростання продуктивності праці:

$$\Delta W = \frac{\Delta D \times Z_v}{P_n} \times 100\% ,$$

$$\Delta W = \frac{666 \times 179}{289000} \times 100\% = 41.3$$

де Z_v – вартість виробленої продукції за зміну на одного працівника промислово – виробничого персоналу;

P_n – вартість річної товарної продукції підприємства.

Річна економія зарплати за рахунок зростання продуктивності праці при зменшенні рівня захворюваності і травматизму:

$$E_z = \frac{\Delta W \times Z_p}{100} \times \mathcal{C}_{cp} , \text{ грн.}$$

$$E_z = \frac{41,3 \times 1924}{100} \times 440 = 349629,28 \text{ грн}$$

де \mathcal{C}_{cp} – середньорічна чисельність промислово – виробничого персоналу;

Z_p – заробітна плата одного працівника з відрахуваннями на соцстрахування.

– Економія за рахунок зменшення коштів на виплату допомоги по тимчасовій непрацездатності:

$$E_{cc} = \Delta D \times \Pi_d , \text{ грн.}$$

$$E_{cc} = 666 \times 145 = 96570 \text{ грн}$$

де Π_d – середньоденна сума допомоги по тимчасовій непрацездатності

– Річна економія за рахунок зменшення рівня захворюваності (травматизму):

$$E_{pz(t)} = E_z + E_c + E_{cc} . \text{ грн.}$$

$$E_{pz(t)} = 349629,28 + 96570 = 446199,28 \text{ грн}$$

Отже про стан охорони праці на ПрАТ «Кредмаш» можна зробити наступні висновки:

1. На підприємстві створена і ефективно функціонує система

управління охороною праці;

2. Нещасних випадків на підприємстві за три звітні роки виявлено не було;

3. Можна відзначити, що у структурі планово-економічних відділів підприємства, облаштування робочих місць і умов праці відповідає вимогам норм і виду виконуваної роботи.

У даному розділі випускної роботи було розглянуто організаційно-економічні основи діяльності ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин». Досліджено проблеми та перспективи розвитку машинобудування. Виявлено негативний вплив кризових явищ в економіці України на розвиток машинобудівних підприємств та підіння обсягів виробництва і експорту продукції. Модерізація, підвищення інноваційної активності підприємств галузі, налагодження партнерських відносин із зарубіжними виробниками, підвищення якості і конкурентоспроможності продукції, активізація маркетингових досліджень, вихід підприємств на нові ринки збуту, перебудова внутрішнього економічного механізму та системи управління визначені як перспективні напрями виходу з кризи суб'єктів підприємництва машинобудівного сектору промисловості України. Також було розглянуто організаційно-правові основи функціонування підприємства, а саме був проведений аналіз обсягу реалізованої продукції, робіт, послуг за видами економічної діяльності підприємства і детально було розглянуто організаційну структуру управління ПрАТ «Кредмаш». Проведений аналіз основних економічних та фінансових показників підприємства, в результаті якого виявлено, що за 2017-2019 роки на підприємстві підвищились економічні та значно погіршилися фінансові результати діяльності. Також при підвищенні ефективності використання матеріальних ресурсів на підприємстві не підвищилась ефективність використання персоналу. Проаналізовано стан охорони праці, в результаті якого було виявлено, що на підприємстві проводиться цілий ряд технічних, санітарно-гігієнічних та правових заходів,

спрямованих на підвищення безпеки праці.

Отже, для підприємства є актуальним розроблення такої системи управління витратами на персонал, яка могла б забезпечувати підвищення ефективності праці, посилення мотиваційного впливу на працівників та зростання результативності їх діяльності.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ У УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПЕРСОНАЛ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Аналіз витрат на персонал підприємства

Аналіз ефективності витрат на персонал підприємства доцільно розпочати з аналізу чисельності та складу персоналу. Від забезпечення підприємства персоналом у необхідній кількості залежать економічні і фінансові результати діяльності підприємства. Результати аналізу чисельності, складу та структури персоналу підприємства за 2016-2018 рр. представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Аналіз складу та структури персоналу ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2017-2019 рр.

Показник	2017 рік		2018 рік		2019 рік		Темп приросту чисельності,%	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	$\frac{2019}{2017}$	$\frac{2019}{2018}$
Середньооблікова чисельність штатних працівників всього, у тому числі:	2038	100	2073	100	1964	100	-3,63	-5,26
- робітників	1966	96,8	1994	96,2	1885	96	-4,12	-5,47
- адміністративно-управлінського персоналу	72	3,2	79	3,8	79	4,0	9,27	0

За даними таблиці видно скорочення середньооблікової чисельності персоналу за 2017-2019 рр. на 3,63%.

Кількість керівників, фахівців та службовців зростає на 9,27%. (+5 осіб).

При цьому їх питома вага в структурі персоналу з 3,2% у 2017 р. збільшилась до 4% у 2019 р. (рис. 3.1).

Кількість робітників скоротилася на 4,12%, а їх питома вага скоротилася на 1% і у 2019 р. становила 96%.



Рисунок 3.1 – Динаміка складу персоналу ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2016-2018 рр.

При проведенні оцінки ефективності використання витрат на персонал підприємства одним з етапів є аналіз співвідношення між темпами зростання середньої заробітної плати й темпами зростання продуктивності праці. Здійснити такий аналіз доцільно у складі аналізу системи трудових показників підприємства (табл. 3.2).

За даним таблиці видно, що при зростанні рівня продуктивності праці у 2019 р. порівняно з 2017 р. 12,69% темп зростання середньої заробітної плати одного працівника за аналогічний період 21,14%. У 2019 р. порівняно з 2018 р. спостерігалось зниження рівня продуктивності праці на 4,73%, при цьому середньорічна заробітна плата працівників зменшилась на 5,25%.

Таблиця 3.2 – Трудові показники ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2017-2019 рр.

Показники	2017р.	2018р.	2019р.	Темп приросту, %	
				2019 р. до 2017 р.	2019 р. до 2018 р.
1. Обсяг виробництва продукції, тис. грн.	885115,7	1066499,6	961259,2	8,60	-9,87
2. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	894583	1074933	970004	8,43	-9,76
3. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	703094	898427	828677	17,86	-7,76
4. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	2038	2073	1964	-3,63	-5,26
5. Фонд оплати праці, тис. грн.	219052,8	284846,1	255713,5	16,74	-10,23
6. Чистий прибуток, тис. грн.	95769	64883	29765	-68,92	-54,13
7. Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	107,48	137,41	130,20	21,14	-5,25
8. Середньорічний виробіток (продуктивність праці) одного працівника, тис. грн. /особу.	434,31	513,75	489,44	12,69	-4,73
9. Зарплатовіддача, грн./грн.	4,08	3,77	3,79	-7,11	0,53
10. Рентабельність витрат на заробітну плату працівників, грн./грн.	0,44	0,23	0,12	-72,73	-47,83
11. Сукупні витрати на персонал, тис. грн.	270401	352302	316645	17,10	-10,12
12. Питома вага витрат на персонал у собівартості реалізованої продукції, %	38,45	39,21	38,21	-0,62	-2,55
13. Рентабельність витрат на персонал, грн./грн..	0,35	0,18	0,094	-73,14	-47,78

Ці два показники, які тісно пов'язані між собою повинні зростати у співвідношенні, за якого рівень продуктивності праці повинен у 2-3 рази випереджати зростання витрат на оплату праці. На підприємстві дана вимога не забезпечується, щот є ознакою неефективного використання витрат на персонал.

Динаміка показників продуктивності та оплати праці представлена на рис. 3.2. При збільшенні обсягів виробництва продукції за 3 роки в цілому на 8,6%, чисельність персоналу скоротилася на 3,63%.

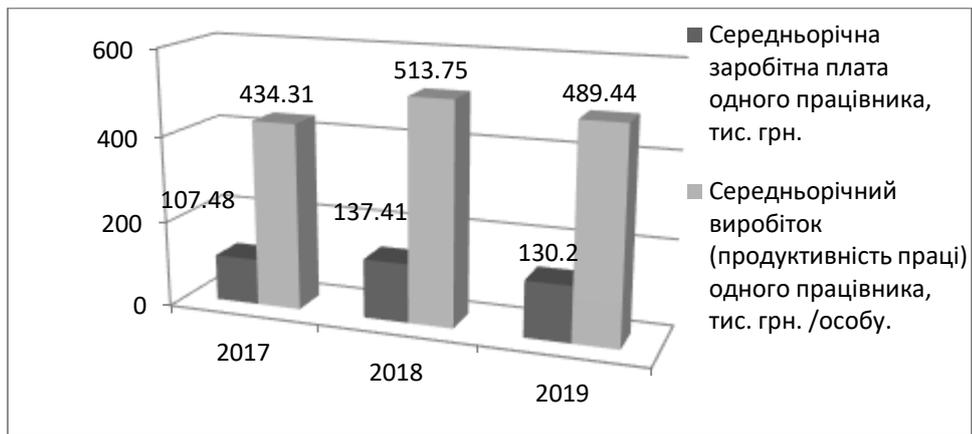


Рисунок 3.2 – Динаміка середньорічної заробітної плати та середньорічного виробітку одного середньооблікового штатного працівника ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2017-2019 рр.

За 2018-2019 роки при скороченні обсягів виробництва продукції на 9,87% чисельність працівників зменшилася на 5,26%. При зростанні середньорічного виробітку одного працівника за 2017-2019 рр на 12,7%, середньорічна заробітна плата одного працівника збільшилася на 21,14%. Рівень зарплатовіддачі знизився на 7,11% у 2019 р. порівняно з 2017 р. та на 0,53% порівняно з 2018 р., що свідчить про незначне покращення ситуації щодо ефективності витрат на заробітну плату за 2018-2019 роки. Рівень рентабельності витрат на заробітну плату працівників знизився за 2017-2019 рр. в цілому на 72,7%, та за 2018-2019 рр. на 47,83% (рис. 3.3).

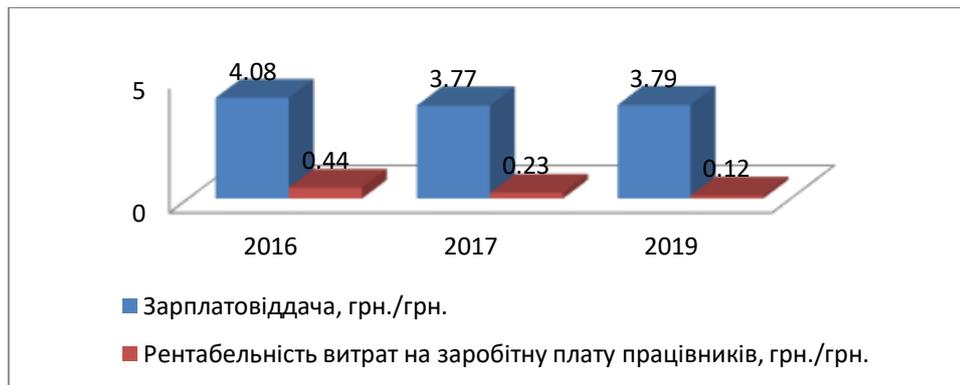


Рисунок 3.3 – Динаміка зарплатовіддачі та рентабельності витрат на заробітну плату працівників ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2017-2019 рр.

Рентабельність витрат на заробітну плату персоналу з 0,44 грн. чистого прибутку на 1 грн. витрат фонду оплати праці знизилася до 0,12 грн./грн.

Сукупні витрати на персонал у 2019 р. порівняно з 2017 р. зросли на 17,1%, а за 2018-2019 рр. зменшилися на 10,12%, що пов'язане із скороченням чисельності працівників.

Собівартість реалізованої продукції підприємства за 3 роки зросла на 17,9%, але за 2018-2019 рр знизилася на 7,8%. Водночас, питома вага витрат на персонал у собівартості продукції залишалася майже незмінною та достатньо високою: 38,45% у 2017 р, 39,21% у 2018 р. та 38,21% у 2019р., і зменшилася за 3 роки в цілому лише на 0,62 в.п., а за 2018-2019 рр на 2,55в.п.

Варто зазначити, що на підприємстві необхідно знизити частку витрат на персонал до 35% з метою підвищення ефективності їх використання та зниження собівартості реалізованої продукції (рис. 3.4).

Рентабельність витрат на персонал за 2017-2019 рр. знизилася на 73,14%, а з 2018-2019 рр на 47,78% і становила у 2019 р. всього 0,094 грн./грн. (рис. 3.5).

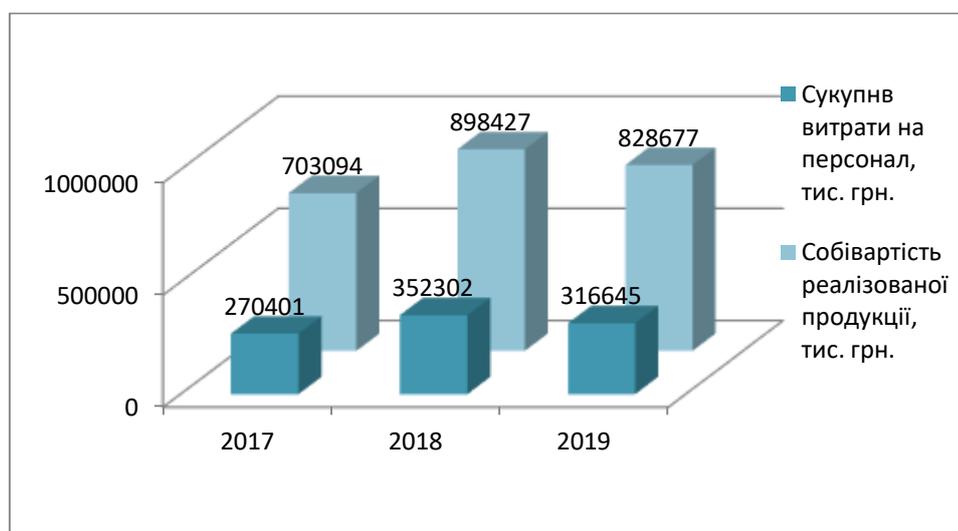


Рисунок 3.5 – Динаміка собівартості реалізованої продукції та сукупних витрат на персонал ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин»

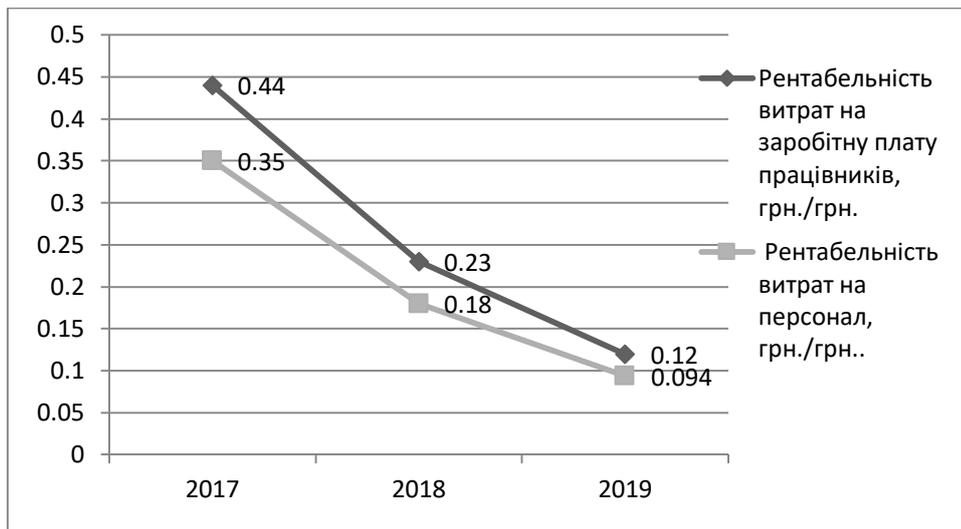


Рисунок 3.5 – Динаміка рентабельності витрат на заробітну плату та сукупних витрат на персонал ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2017-2019 рр.

Витрати на персонал складаються на підприємстві під впливом низки внутрішніх факторів: складності виконуваних робіт, кваліфікації персоналу, рівня продуктивності праці та трудомісткості одиниці продукції, форм і систем оплати праці, організації заробітної плати, системи стимулювання, системи розвитку персоналу та інших.

Водночас, витрати на персонал залежать і від зовнішніх факторів: кон'юнктури ринку праці, галузевих умов оплати праці, державного регулювання тарифних умов оплати праці, рівня мінімальної заробітної плати.

На підприємстві у зв'язку із зниженням прибутків необхідно взяти заходів щодо оптимізації складу витрат на персонал, і підвищувати рівень оплати праці лише на вимогу чинного законодавства про мінімальну заробітну плату у найближчі 2 роки.

Результати проведеного порівняльного аналізу середньомісячної заробітної плати персоналу ПрАТ «Кредмаш» із аналогічними показниками по промисловості, переробній промисловості, по галузі машинобудування та по Україні в цілому за 2017-2019 рр. представлені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Порівняльний аналіз динаміки середньої заробітної плати працівників ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» та середніх показників промисловості, переробної промисловості, машинобудування та України за 2017-2019 рр.

Показники	2017р.	2018р.	2019р.	Темп приросту, %	
				2019 р. до 2017 р.	2019 р. до 2018 р.
Середньомісячна заробітна плата одного працівника підприємства, грн.	8957,02	11450,64	10850,03	21,13	-5,25
Середньомісячна заробітна плата одного працівника у промисловості України, грн.	7631	9633	11788	54,48	22,37
Середньомісячна заробітна плата одного працівника переробної промисловості України, грн.	7299	9196	11011	50,86	19,74
Середньомісячна заробітна плата одного працівника у промисловості з виготовлення машин і устаткування, грн.	6923	8522	10349	49,49	21,44
Середньомісячна заробітна плата одного працівника в Україні, грн.	7104	8865	10497	47,76	18,41

За даними таблиці видно, що протягом 2017-2019 років заробітна плата персоналу підприємства була вищою у порівнянні з середніми показниками по Україні в цілому та у промисловості з виготовлення машин і устаткування, а також у 2017-2018 роках і по переробній промисловості та усій промисловості.

У 2019 р на підприємстві середня заробітна плата була дещо нижчою за аналогічні показники по промисловості в цілому та переробній промисловості зокрема. Можна зазначити, що й у 2019 році середня заробітна плата працівників ПрАТ «Кредмаш» залишалася конкурентоспроможною порівняно з іншими підприємствами машинобудування в Україні. Водночас, це не забезпечило відповідного зростання рівня продуктивності праці на підприємстві (рис. 3.6). Також у 2019 році працівники заводу у середньому отримували меншу заробітну плату порівняно з працівниками промислових підприємств України та працівників переробної промисловості.

Також виявлено, що темпи зростання середньомісячної заробітної плати працівників ПрАТ «Кредмаш» більш ніж як у 2 рази нижчі за темпи зростання аналогічного показника по промисловості, переробній промисловості та підприємствах, що виготовляють машини і устаткування.

Отже, збільшення витрат на оплату праці на підприємстві не вплинуло на рівень мотивації працівників та плинність персоналу, а також було менш повільним, ніж по галузі та промислових підприємствах України.

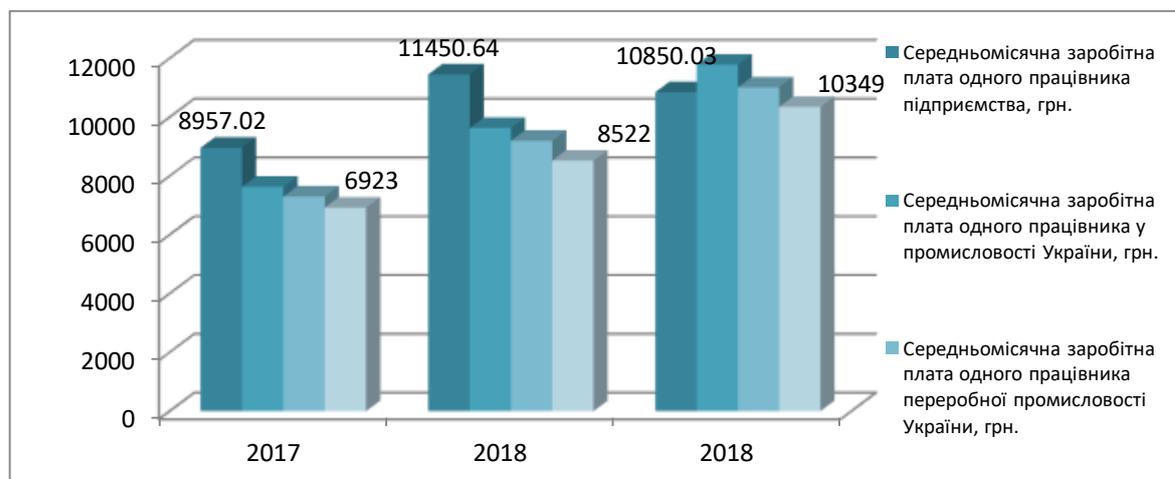


Рисунок 3.6 – Динаміка середньомісячної заробітної плати працівників ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» у порівнянні з середніми галузевими показниками за 2017-2019 рр.

Результати аналізу складу та структури фонду оплати праці персоналу ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» наведено в табл. 3.4 – 3.5.

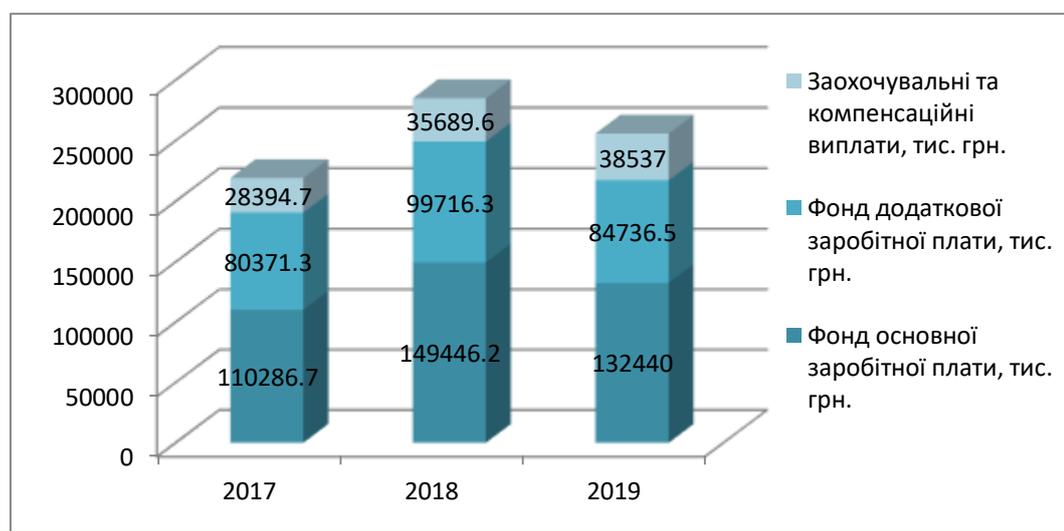
Фонд оплати праці зазнає тенденції до збільшення. У 2019 році його розмір збільшився на 16,74% порівняно з 2017 роком. У порівнянні з 2018 роком відбулося його зменшення на 10,23%.

Найбільший темп зростання спостерігається по інших заохочувальних і компенсаційних виплатах (+35,12%), а найменший по зростанню додаткової заробітної плати (+5,43%). У складі додаткових виплат знизилася частка преміювання та систематичних винагород на 12,85%.

Таблиця 3.4 – Аналіз складу фонду оплати праці персоналу ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2017-2019 рр.

Показники	Роки			Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2019/2017	2019/2018
1.Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	219052,8	284846,1	255713,5	16,74	-10,23
2.Фонд основної заробітної плати, тис. грн.	110286,7	149446,2	132440	20,09	-11,38
3.Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн.	80371,3	99716,3	84736,5	5,43	-15,02
У т.ч. премії та винагороди, що носять систематичний характер, тис. грн.	50022,7	60082,7	43597	-12,85	-27,44
4. Заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн.	28394,7	35689,6	38537	35,72	7,98

Слід відзначити, що дані виплати працівникам у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшилися вже на 27,44%. Єдиний вид виплат, що за 2018-2019 рр мав позитивну динаміку, – це інші заохочувальні та компенсаційні виплати, які зросли на 8%. Фонд основної та додаткової заробітної плати за 2018-2019 рр зменшився на 11,4 та 15% відповідно (рис. 3,7).



Рисунк 3.7 – Склад фонду оплати праці штатних працівників ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2017-2019 рр.

При порівнянні темпів зростання фонду оплати праці штатних працівників підприємства ат середньомісячної заробітної плати, виявлено, що при зростанні загального розміру фонду оплати праці на 16,74% за 2017-2019 роки, середньомісячна заробітна півта збільшилася на 21,13%.

Аналіз динаміки структури фонду оплати праці персоналу підприємства за 2017-2019 рр. представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Аналіз структури фонду оплати праці штатних працівників ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2017-2019 рр.

Показники	Роки			Відхилення, в.п.	
	2017	2018	2019	2019 до 2017	2019 до 2018
Фонд оплати праці штатних працівників, %:	100	100	100	х	х
Фонд основної заробітної плати, %	50,3	52,5	51,8	2,98	-1,33
Фонд додаткової заробітної плати, %	36,7	35,0	33,1	-9,81	-5,43
Заохочувальні та компенсаційні виплати, %	13,0	12,5	17,1	31,54	36,80

Після проведення аналізу структури фонду оплати праці штатних працівників в ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2017-2019 рр. можна зазначити, що питома вага основної заробітної алати зросла за 2017-2019 рр. на 3 в.п., але залишається у межах 50-52%, що значно менше за оптимальну питому вагу даних виплат 65-70%. Отже доцільно збільшити частку основної заробітної плати на підприємстві до 60% за рахунок більш раціонального призначення розмірів інших заохочувальних і компенсаційних виплат.

Частка фонду додаткової заробітної плати зменшилась на 10 в.п.. а інших заохочувальних та компенсаційних вирлат – зросла на 31,5 в.п.

Структура фонду оплати праці за жоден з періодів аналізу не може бути визначена як оптимальна через досить низьку частку основної заробітної плати (рис. 3.8).

Частка фонду додаткової заробітної плати , навпаки, залишається досить значною (в межах 35%), що призводить до втрати заробітною платою своєї

стимулюючої функції, оскільки додаткова заробітна плата не повинна бути пропорційно майже на рівні основної, а бути у 2 рази меншою за неї.

Частка інших заохочувальних і компенсаційних виплат значно зросла, але рівень продуктивності праці при цьому за 2017-2019 рр в цілому значно нижчими темпами, отже виплата даних коштів виявилася економічно невиправданою та неефективною.

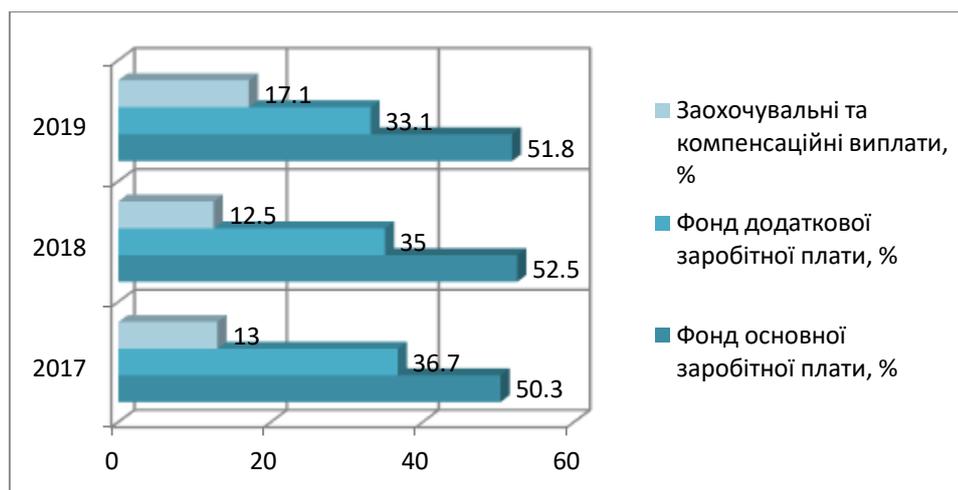


Рисунок 3.8 – Структура фонду оплати праці штатних працівників ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2017-2019 рр.

Отже, структура витрат на оплату праці потребує оптимізації, аналізу мотиваційного впливу оплати праці на її ефективність, а також перегляду порядку призначення і виплати заохочень, оскільки вони повинні стимулювати кращих та ефективніших працівників до підвищення рівня продуктивності праці.

Таким чином, виявлено, що на ПрАТ «Кредмаш» доцільно здійснити пошук напрямів та розроблення заходів щодо підвищення ефективності управління витратами на персонал з метою підвищення ефективності його використання та результативності праці. Також оптимальний склад і структура виплат винагороди працівникам є запорукою зниження витрат підприємства на одиницю продукції.

3.2. Напрями оптимізації витрат на персонал підприємства

Управління витратами на персонал є складовою загальною системою управління персоналом підприємства. Оптимізація та ефективне використання витрат на персонал здійснює прямий вплив на ефективність діяльності підприємства. Забезпечення ефективного управління витратами на персонал підприємства в умовах, що склалися, може бути досягнуто за рахунок впливу інтенсивних факторів, тобто шляхом збільшення продуктивності праці. Та випередження темпів зростання над темпами збільшення витрат на персонал.

У структурі системи управління витратами на персонал підприємства, яка є частиною загальної системи управління витратами підприємства, важливе місце займає оптимізація процесу їх формування та використання.

Напрями оптимізації витрат на персонал, які рекомендовані до застосування на ПрАТ «Кредмаш», відображені на рис. 3.9.

В процесі оптимізації витрат на персонал необхідно переглянути розподіл робітників, і фахівців, керівників та технічних службовців за робочими місцями і видами праці, їх кооперування, щоб уникнути дублювання ними виробничих та управлінських функцій. Раціональний поділ праці дозволить розставити персонал по робочих місцях з урахуванням особистих, професійних і ділових якостей та їх оціночних параметрів, дає можливість підвищити ступінь вмотивованості персоналу через задоволеність працею на підприємстві та на робочому місці (посаді), знизити втомлюваність, емоційне та професійне вигорання, негативні прояви стресу на робочому місці, підвищити працездатність та психологічну стійкість, і як наслідок, продуктивність та ефективність праці. Це також дозволить не перевитрачати фонд оплати праці, не виплачувати надлишкові кошти працівникам за роботу, яка виявляється неефективною. На ПрАТ «Кредмаш» не застосовуються заходи уникнення надлишкового навантаження на виробничий персонал та нервового навантаження на управлінський персонал. В сучасних умовах ринком на роботу

нових працівників є економічно невиправланим, отже доцільним буде скористатись послугами аутсорсингу обслуговуючих робітників.



Рисунок 3.9 – Напрями оптимізації витрат на персонал ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин»

Аутсорсинг у якості передання частини бізнес-процесів іншому підприємцю (підприємству), що спеціалізується на цих видах робіт, може здійснюватися з метою зниження операційних витрат за умови збереження якості послуг. Об'єктами аутсорсингу можуть стати аудиторські процеси, послуги юрисконсульта, системних адміністраторів інформаційних процесів,

послуги охорони, прибирання, догляду за територією управління персоналом в частині підбору, відбору та оцінювання, логістику (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Пропозиції формування об'єктів аутсорсингу на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин»

Об'єкти аутсорсингу в системі управління підприємством	Об'єкти аутсорсингу у виробничій та господарській системі та соціально-побутовій сфері підприємства
Рекрутинг персоналу	Охорона
Оцінювання персоналу	Прибирання
Забезпечення інформаційними технологіями	Складське обслуговування
Логістичний менеджмент	Утримання території
Юридичні послуги	Організація харчування
Аудит	Медичне обслуговування працівників

Аутсорсингова компанія укладає відповідний договір, підбирає необхідний персонал або переведенням приймає до себе зайвий персонал підприємства на постійну роботу. При цьому вона несе повну юридичну відповідальність за найнятий персонал. ПрАТ «Кредамаш», таким чином, не платитиме зарплату цим працівникам, а також не сплачуватиме ні прибутковий податок, ні ЄСВ, а лише раз на місяць сплачуватиме агентству-провайдеру за послуги. При цьому підприємство може відносити ці послуги до виробничих витрат. Відповідальність за процеси, які пов'язані з нарахуванням і виплатою зарплати, сплатою податків і соціальних виплат несе аутсорсингова компанія.

Складні економічні умови вимагають від керівництва ПрАТ «Кредмаш» швидкого прийняття важливих управлінських рішень, і їх іноді важко приймати силами власних фахівців. Кваліфіковані вузькоспеціалізовані фіхівці на ринку праці коштують дорого, тому, можливо звертатися за разовими послугами до консалтингових компаній.

Для забезпечення ефективності використання аутсорсингу на досліджуваному підприємстві процес прийняття відповідного управлінського рішення необхідно здійснювати за такими основними етапами:

1) аналіз процесів і функцій, виконуваних підприємством. Усі процеси доцільно розподілити за такими основними групами: процеси розвитку; основні процеси, що додають продуктам чи послугам якості й вартості (цінності); допоміжні процеси, які створюють інфраструктуру підприємства; управлінські процеси. Такий розподіл дає змогу встановити, які процеси необхідно залишити на підприємстві, а які можна передати на аутсорсинг;

2) вибір критеріїв оцінювання доцільності передавання бізнес-процесів чи функцій на аутсорсинг (зниження витрат на їх виконання, якість, ефективність);

3) обчислення витрат підприємства на виконання процесів і функцій власними силами та в разі їх передавання на аутсорсинг;

4) проведення аналізу на основі отриманої інформації та прийняття рішення про доцільність передавання процесу чи функції на аутсорсинг;

5) вибір партнера (аутсорсера), якому буде передано виконання процесу чи функції (за критеріями продуктивності, ефективності та адаптивності до потреб підприємства);

6) визначення бажаного рівня щільності зв'язків аутсорсера і підприємства (аутсорсер може бути звичайним постачальником послуг, або бути інтегрованим з підприємством, пропонувати інноваційні процеси і функції, брати участь у плануванні діяльності та випуску продукції);

7) укладання угоди з аутсорсером;

8) здійснення моніторингу і контролю роботи аутсорсера (для об'єктивного оцінювання ефективності аутсорсингу, доцільно частину функцій чи бізнес-процесів, які є об'єктами аутсорсингу, виконувати власними силами);

9) аналіз використання аутсорсингу та розробка відповідних коригуючих заходів.

Скорочення витрат на персонал можливо також при здійсненні пошуку нових працівників. Найбільш ефективним може стати використання можливостей внутрішнього конкурсу, а у разі негативного результату – використання зовнішніх джерел набору персоналу. Якщо обсяг робіт незначний

або виконавець потрібен на нетривалий час, наприклад, коли інший працівник знаходиться у відпустці, доцільно використовувати суміщення професій.

Такий пошук ведеться через засоби масової інформації, засоби зовнішньої реклами, шляхом розміщення оголошень у галузевих друкованих виданнях, на спеціалізованих сайтах в мережі Internet, а також через посередництво центрів зайнятості та рекрутингових компаній.

Основні етапи оптимізації персоналу, що пропонуються до запровадження на підприємстві, зображені на рис. 3.10.

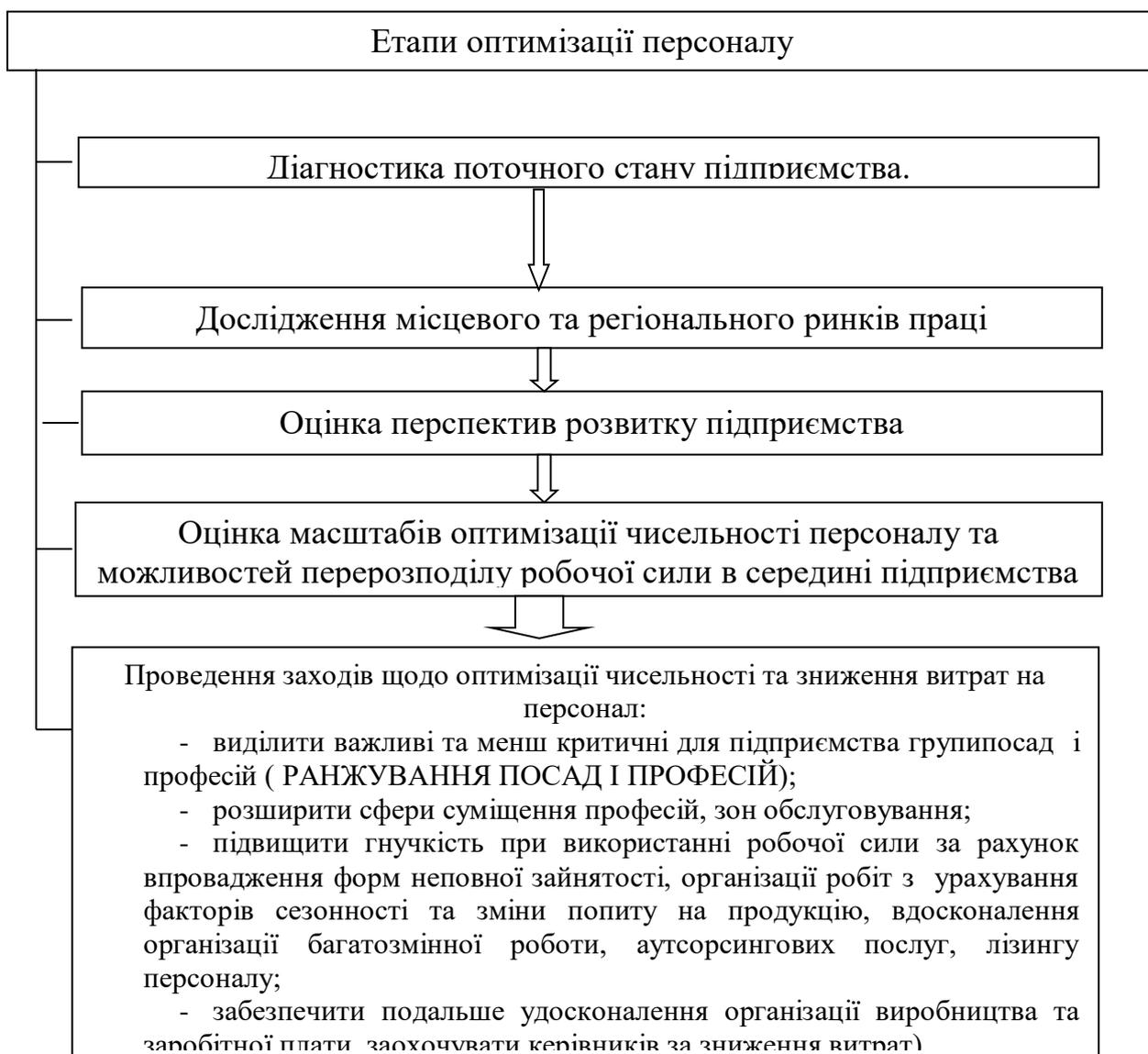


Рисунок 3.10 – Етапи впровадження напрямів оптимізації персоналу на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин»

Підсумовуючи вищесказане, можемо рекомендувати ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» декілька ефективних способів скорочення витрат на управління персоналом, які успішно застосовуються зарубіжними компаніями та провідними українськими роботодавцями у різних сферах бізнесу:

1) Оцінка, відстеження та моніторинг ключових показників ефективності (KPI), таких як час і трудовитрати найманого працівника, відпустки, відгули, витрати на одну людину в бізнес-проекті (плані випуску продукції), і відповідно до цього планування людських ресурсів.

2) Стандартизація управлінських процесів в діяльності служби управління персоналом та лінійних керівників з дотриманням принципів послідовності та інформаційної прозорості. Завдяки використанню технологій єдиного інтерфейсу для включення типових аспектів управління персоналом, таких як відстеження часу, розрахунок заробітної плати, складання графіку відпусток, створюється сильна, узгоджена, стандартизована і прозора система, що підтримує реалізацію обраної або і налаштування нової кадрової політики компанії,

3) Використання автоматизованого збору масиву даних про працівників, інформації про відпрацьовані години і час, витрачений на виконання завдань можна прогнозувати поведінку і продуктивність персоналу на основі попередніх моделей в нових умовах діяльності.

4) Планування зміни даних про персонал (набір, плинність, просування, переміщення) з використанням інформаційних технологій.

5) Інтеграція систем обліку, планування, нарахування оплати праці і контролю в єдину систему за допомогою програмного забезпечення в рамках всієї компанії.

6) Оптимізація продуктивності діяльності працівників, для чого необхідно забезпечити працівників інструментами і знаннями ефективного самоврядування (самоменеджменту), внаслідок чього підвищиться

організованість, задоволеність робочим місцем і своєю функцією на підприємстві.

З метою реалізації запропонованих напрямів необхідно формування ефективної політики управління витратами на персонал у складі загальної політики управління витратами підприємства.

3.3. Розроблення заходів щодо вдосконалення управління витратами на персонал підприємства

Система управління витратами на персонал являє собою взаємодію двох підсистем:

- 1) системи, що здійснює управління (керуюча);
- 2) система, що підлягає керуванню (ерована система).

Процес їх взаємодії забезпечує оптимізацію витрат на персонал на основі узгодження всіх аспектів:

- вибору напрямів раціонального формування та оптимізації витрат на персонал;
- визначення величини і джерел відшкодування витрат на персонал.

В процесі управління витратами на персонал надзвичайно важливим завданням є визначення їх ефективності. На ПрАт «Кредмаш» доцільно створювати чітку і прозору систему показників з праці та витрат на персонал, що дає змогу здійснювати аналіз та планування діяльності, а також оцінювати конкурентоспроможність персоналу та усього підприємства.

Основою формування ефективної системи управління витратами на утримання і розвиток персоналу є визначення та обґрунтування принципів та функцій управління даними процесами:

- цілеспрямованість (оптимізація рівня витрат персонал та забезпечення максимального доходу);

- складність (наявність значної кількості функціональних процесів та елементів); гнучкість (приспособлення до змін впливу чинників внутрішнього і зовнішнього середовища);

- керованість (можливість змін у функціональному розрізі в залежності від потреб підприємства).

Враховання вищезазначених принципів дозволить підвищити рівень кадрової безпеки підприємства: зміцнити трудову і виконавчу дисципліну, підвищити зацікавленість персоналу в результатах діяльності підприємства, утримати кращих працівників через мотивацію, вивільнити кошти на розвиток персоналу, вдосконалити систему професійного відбору та адаптації нових працівників та тих, що підлягають переміщенню чи просуванню.

Можна рекомендувати також керівництву ПрАТ «Кредмаш» приділяти увагу питанням формування соціально-компенсаційних пакетів для різних категорій працівників. В залежності від грейду (цінності) посади чи робочого місця.

Фактори оцінювання посад та робочих місць працівників підприємства різних категорій і груп за умовами праці, складністю роботи, досвідом роботи, технічними знаннями, рівнем спеціальних знань, рівнем відповідальності, рівнем управління бізнес-процесами та персоналом повинні застосовуватися для визначення значущості (рівня), тобто грейду кожного працівника, кожного структурного підрозділу. Для ПрАТ «Кредмаш» можна запропонувати певні етапи впровадження та врахування грейдів в системі компенсаційного пакета (рис. 3.11).

Економічно та соціально обґрунтований компенсаційний пакет може виявитися одним із факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства, а також дає змогу керівництву мотивувати, розміщувати, переміщувати, а також розвивати персонал і за рахунок даних процесів та при застосуванні сучасних персонал-технологій досягати стратегічних цілей розвитку підприємства. Результативність праці кожного працівника технічно можна розраховувати за допомогою методу бальної оцінки.

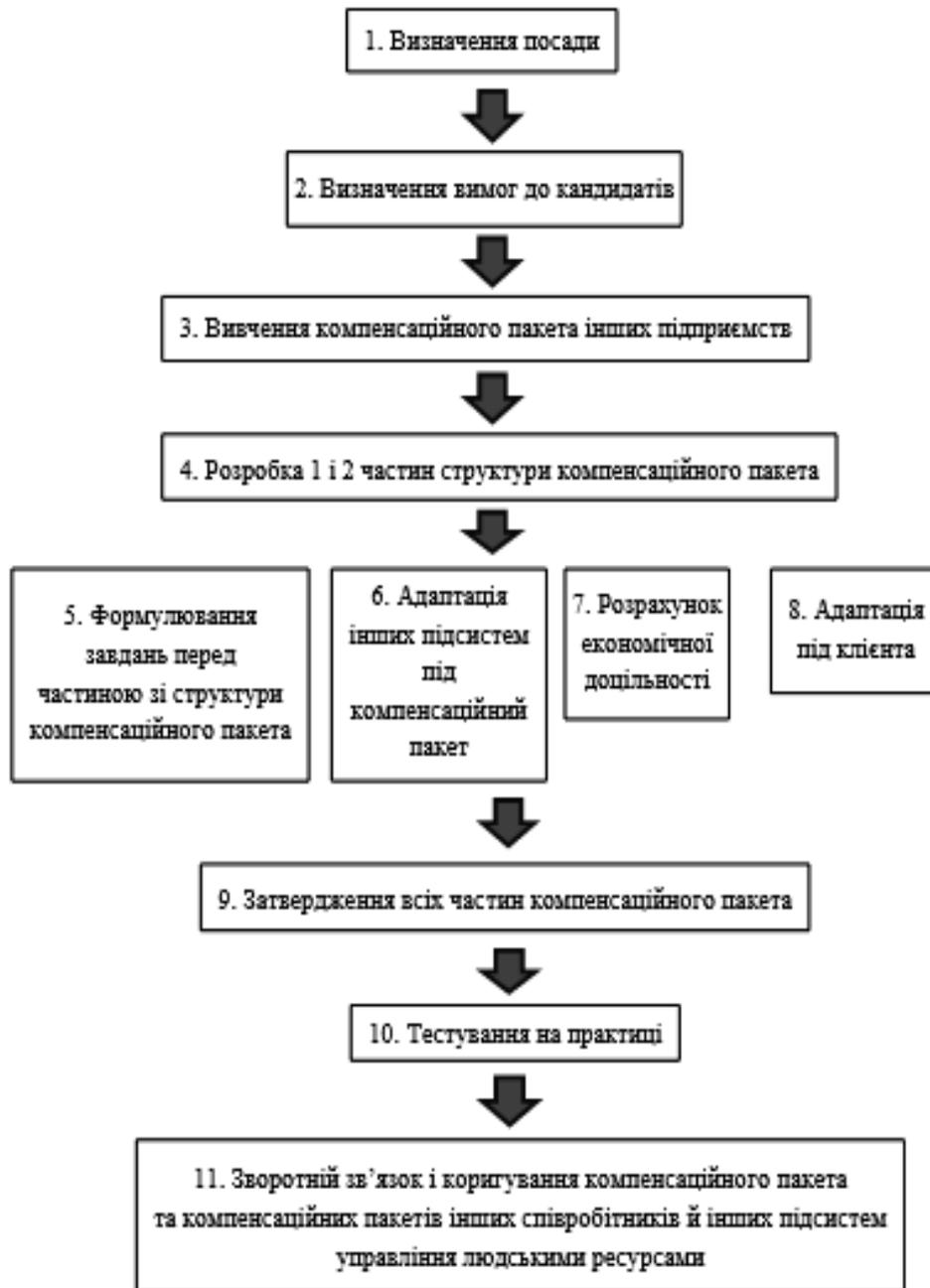


Рисунок 3.11 – Етапи впровадження грейдів у системі компенсаційного пакету працівників ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин»

Вирішальне значення при такому оцінюванні матимуть ключові показники результатів діяльності, оскільки в них не лише відображено трудовий внесок працівника, але й опосередковано вплив показників інших груп, а саме трудової поведінки, ділових якостей, особистих характеристик тощо.

Керівники підрозділів самостійно визначають комплекс ключових показників результатів діяльності з дотриманням вимог, за яких вони мають відбивати кількість (обсяг) виконаних робіт; якість виконання робіт; своєчасність виконання. До розроблення системи цих показників можна залучати не лише фахівців служби управління персоналом, але й працівників у якості незалежних експертів.

Показники трудової поведінки, ділових якостей та особистих якостей працівників доцільно визначати залежно від їх ступеня впливу на результати діяльності підрозділу та підприємства в цілому.

Завдяки розробленому компенсаційному пакету підприємство зможе диференціювати заробітну плату відносно індивідуального внеску кожного працівника та за рахунок цього оптимізувати як трудові витрати (робочий час) тау і витрати на персонал.

Складові механізми формування компенсаційної політики на підприємстві представлені на рис. 3.12.

Компенсаційний пакет може складатися з набору засобів матеріальної та нематеріальної винагороди, які працівники отримуватимуть як компенсацію за надані підприємству: робочий час, здоров'я, знання, досвід, трудові зусилля, результати діяльності, інноваційну, ділову, соціальну активність.

Елементами компенсаційного пакету можуть стати: службовий транспорт; оплата представницьких витрат (презентаційних заходів, бізнес-зустрічей); оплата навчання і підвищення кваліфікації; страхування життя, здоров'я та інших ризиків; додаткове пенсійне страхування; виплати на оздоровлення та оплата путівок на лікування, відпочинок, оздоровлення дітей; дотації на харчування; доплата за стаж роботи; доплата за «знання» (стимулювання працівників до саморозвитку); бонуси; надання позик; виплата допомоги при звільненні; сприяння працевлаштуванню при звільненні (аутплейсмент).



Рисунок 3.12 – Складові формування компенсаційної політики
 ПрАТ «Кроменчуцький завод дорожніх машин»

Важливою мотиваційною компонентою компенсаційного пакета є виплати з прибутку, який отримуватиме підприємство: премії, бонуси, які належать до змінної частини компенсаційного пакета. Ожна ваажати Їх також можна ваажати доходами від участі у власності підприємства на рівні з дивідентами на акції.

Запропонований для ПрАТ «Кредмаш» компенсаційний пакет включає крім грошових також і нематеріальні винагороди (визнання, повага; комфортні умови праці; участь в управлінні; гнучкі режими праці і відпочинку; гнучкі робочі графіки та графіки відпусток; участь у корпоративних заходах, змаганнях і конкурсах, наприклад на кращого працівника у певній номінації (категорії) тощо. Дана складова компенсаційного пакету повинна забезпечувати задоволення певних груп потреб персоналу, які доцільно виявляти під час спеціальних періодичних моніторингів. Зазвичай, нематеріальна мотивація є досить важливою для працівників, що виконують творчу, інтелектуальну, інноваційну роботу, приймають участь у розробках нової продукції, брендів, здійснюють маркетингові дослідження, займаються рекламою тощо.

Усі складові компенсаційного пакету покликані забезпечувати управління певними об'єктами: бізнес-процесами, виробничими і трудовими процесами, працівниками, колективами.

Основні положення компенсаційної політики як складової політики управління витратами на персонал на ПрАТ «Кредмаш» можуть коригуватися щороку під час переукладання та внесення змін до колективного договору та інших внутрішніх нормативних документів, а також під час змін у законодавчій базі.

Проектування складу та структури кожного компенсаційного пакета є одним з найважливіших завдань не лише для системи соціально-трудова відносин на ПрАТ «Кредмаш», але також і в системі управління персоналом та підприємством в цілому. Існують певні вимоги, яких має дотримуватися керівництво підприємства у формуванні компенсаційного пакета:

- 1) Винагороди, що належать до компенсаційного пакета, мають орієнтувати працівників на отримання необхідних результатів, стимулювати трудову поведінку на досягнення стратегічних цілей і завдань.

- 2) Індивідуальний підхід до формування компенсаційного пакета може застосовуватися у межах одного грейду (групи посад) для груп працівників, які володіють винятковими компетенціями, важливими для забезпечення діяльності

та розвитку підприємства. Такі відхилення можуть поліпшувати умови оплати праці порівняно з визначеними колективним договором.

3) Структура компенсаційного пакета повинна бути динамічною і залежати від пріоритетів підприємства на дамок етапі розвитку з метою залучення й утримання кваліфікованого персоналу, стимулювання підвищення продуктивності праці, оптимізації витрат на персонал.

4) Сумарний розмір компенсаційного пакета повинен визначатися індивідуально для кожного працівника, але перелік і умови нарахування його складових повинні бути доступними для усіх працівників.

План заходів щодо запровадження компенсаційної політики має передбачати інформування працівників про особливості застосування нових видів винагород і компенсацій: виклад основних положень компенсаційної політики в письмовій формі, проведення бесід і консультацій з працівниками, організацію спеціальних навчальних програм, які моделюють різні ситуації, пов'язані з новою компенсаційною політикою тощо.

Керівництво підприємства має здійснювати також моніторинг ефективності нової компенсаційної політики. Крім оцінювання результатів праці, слід періодично вивчати рівень задоволення працівників компенсаційним пакетом. З цією метою можна провадити анкетування й опитування. За результатами моніторингу необхідно змінювати структуру компенсаційного пакета, умови й порядок виплати окремих видів винагороди.

Оскільки компенсаційний пакет є нормативно-правовим документом договірною регулювання оплати праці, він має містити як зобов'язання роботодавця щодо реалізації законодавчих і надання додаткових пільг і гарантій у соціально-трудоій сфері, так і обов'язки працівника щодо виконання вимог договірних відносин з роботодавцем, які не суперечитимуть чинному трудовому законодавству.

З метою попередження необґрунтованих з точки зору ефективності витрат роботодавця на реалізацію компенсаційного пакета, пропонується проводити попередню оцінку впливу складових даного пакета на якісні

характеристики персоналу та ефективність його діяльності. Таку оцінку можливо було б зробити через соціологічні опитування та аналіз статистичних даних трудових показників діяльності підприємства за кожен звітний рік.

Запровадження на підприємстві компенсаційного пакета сприятиме: оптимізації витрат на соціальний захист працівників; зростанню рівня продуктивності праці та лояльності персоналу до компанії; задоволенню потреб працівників, що мотивуватиме їх до підвищення ефективності праці.

Під час укладання трудових угод (договорів, контрактів) мають бути враховані норми законодавства про працю та положення, які визначені колективним договором, галузевою угодою та «Положенням про організацію оплати праці та стимулювання працівників ПрАТ «Кредмаш»».

У результаті виконання даного розділу випускної роботи було здійснено аналіз витрат на персонал підприємства, розроблені основні напрями підвищення ефективності витрат на персонал підприємства та здійснено розроблення заходів щодо вдосконалення управління витратами на персонал ПрАТ «Кредмаш». Зокрема у результаті запропоновано формування компенсаційної політики підприємства.

Виявлено, що за 2017-2019 рр. зростання загальних витрат на персонал не призвело до підвищення ефективності праці на підприємстві. У складі витрат на персонал найбільшу частку займає фонд оплати праці. Одночасно із збільшенням його витрат темпи зростання продуктивності праці зменшилися, знизилися показники зарплато віддачі та рентабельності витрат на персонал.

Питома вага витрат на персонал у собівартості реалізованої продукції за 2017-2019 рр. становить значну частку., а структура фонду оплати праці повинна бути оптимізована щодо збільшення частки основної заробітної плати до 60-65%.

З метою підвищення ефективності витрат на персонал підприємства запропоновані заходи щодо їх оптимізації. Необхідно переглянути розподіл праці як робітників. так і фахівців, щоб уникнути дублювання ними

виробничих та управлінських функцій, також доцільно для обслуговуючих процесів виробництва використовувати послуги аутсорсингових компаній. Аутсорсинг зазвичай здійснюється в цілях зниження операційних витрат за умови збереження високої якості продукції. Об'єктами аутсорсингу можуть бути обслуговувані та деякі управлінські бізнес-процеси, на яких недоцільно використовувати штатних працівників.

Запропоновані складові механізму формування компенсаційної політики у поєднанні їх із складовими компенсаційного пакета для працівників на основі здійснення грейдування посад та робочих місць з метою визначення їх цінності для підприємства. Керівництво підприємства має постійно здійснювати моніторинг ефективності нової компенсаційної політики, зокрема, моніторити рівень задоволення працівників компенсаційним пакетом.

Таким чином, формування на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» ефективної системи управління витратами на персонал повинно сприяти їх оптимізації, зниженню витрат на персонал на одиницю продукції, підвищення рівня продуктивності праці й ефективності витрат на оплату праці.

ВИСНОВКИ ТА ПОПОЗИЦІЇ

У результаті виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра досягнута її мета – дослідження теоретичних та методичних аспектів управління витратами на персонал підприємства й розроблення напрямів підвищення його ефективності.

Об'єктом дослідження випускної роботи бакалавра було визначено ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин», яке займається виробництвом асфальтозмішувальних установок та інших дорожніх машин і устаткування.

Предметом дослідження стали витрати на персонал підприємства та їх ефективність управління ними.

У першому розділі робот проведено дослідження теоретичних та методичних аспектів управління витратами на персонал підприємства. Визначено сутність та склад витрат на персонал, завдання та функції управління витратами на персонал. Проведено аналіз методичних підходів до управління витратами на персонал підприємства.

Визначено, що ефективне управління витратами на персонал є одним з найважливіших напрямів реалізації обраної стратегії розвитку підприємства. Досягнення високих економічних та фінансових результатів діяльності за раунок раціонального використання персоналу потребує ефективного використання витрат, у тому числі й витрат на управління та утримання і розвиток персоналу. Витрати на персонал стають інструментом здійснення політики управління людськими ресурсами підприємства.

Єдиного підходу до методики оцінювання ефективності управління витратами на персонал сьогодні ще не вироблено, оскільки складний і динамічний процес використання персоналу на підприємстві нерозвивно пов'язаний з виробничими процесами та процесами управління підприємством і його соціально-економічного розвитку і підвищення конкурентоспроможності.

Для визначення ефективності управління персоналом необхідний комплексний підхід .

У другому розділі випускної роботи було досліджено стан, проблеми та перспективи розвитку машинобудування в Україні, а також надано організаційно-економічну характеристику діяльності ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин».

Проведений аналіз економічних та фінансових показників підприємства за 2017-2019 роки показав, що за даний період підвищились економічні та знизилися фінансові результати діяльності. Також спостерігалось зниження ефективності використання персоналу підприємства при позитивній динаміці ефективності використання інших ресурсів підприємства. Проаналізовано стан охорони та безпеки праці.

Для підприємства актуальним сьогодні є розроблення ефективної

системи управління витратами на персонал з метою забезпечення підвищення ефективності використання живої праці, зростання результативності діяльності персоналу.

У третьому розділі випускної роботи було здійснено аналіз витрат на персонал підприємства, який показав, що витрати на оплату праці використовуються неефективно, потребують оптимізації складу та структури.

З метою підвищення ефективності витрат на персонал ПрАТ «Кредмаш» розроблені основні напрями пі розроблені заходи щодо вдосконалення управління витратами на персонал. Запропоновано формування компенсаційного пакету на основі грейдування посад і робочих місць працівників, застосування аутсорсингу деяких обслуговуючих процесів на підприємстві.

Виявлено, що за 2017-2019 рр. зростання загальних витрат на персонал не призвело до підвищення ефективності праці на підприємстві. У складі витрат на персонал найбільшу частку займає фонд оплати праці. Одночасно із збільшенням його витрат темпи зростання продуктивності праці зменшилися, знизилися показники зарплато віддачі та рентабельності витрат на персонал.

Запропоновані складові механізму формування компенсаційної політики у взаємодії з політикою управління витратами підприємства.

З метою ефективного застосування наданих пропозицій керівництво підприємству доцільно здійснювати моніторинг ефективності компенсаційної політики та рівня задоволення працівників мотивацією праці.

Формування на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» ефективної системи управління витратами на персонал повинно сприяти їх оптимізації, зниженню на одиницю виготовленої продукції, підвищення рівня ефективності праці та її оплати.

Надані пропозиції можуть бути використані керівництвом підприємства під сам реалізації управління витратами, а також бути корисними для інших суб'єктів підприємництва у машинобудівному комплексі України.

ГЛОСАРІЙ

1. Акціонерне товариство — компанія, що є юридичною особою, капітал якої складається з внесків пайовиків — акціонерів і засновників. Це форма організації виробництва на основі залучення коштів шляхом продажу акцій. Існують закриті і відкриті акціонерні товариства.

2. Атестація - це процедура систематичної формалізованої оцінки відповідності діяльності конкретного працівника стандарту виконання роботи на даному робочому місці в даній посаді з застосуванням методів оцінки персоналу.

3. Аутсорсинг – передача компанією частини її завдань або процесів стороннім виконавцям на умовах субпідряду. Це угода, за якою робота виконується людьми з зовнішньої компанії, які зазвичай є також експертами у цьому виді робіт. Аутсорсинг часто використовується для скорочення витрат.

4. Баланс — система взаємопов'язаних показників, яка характеризує будь-яке явище або процес шляхом співставлення його окремих сторін; різниця між доходами і витратами.

5. Бухгалтерська звітність — звітність, що складається на підставі даних бухгалтерського обліку для задоволення потреб певних користувачів

6. Валовий прибуток — загальна сума прибуткуотримана підприємством від підприємницької діяльності. Визначається як різниця між чистим доходом і собівартістюцієї продукції. Оскільки продукція, використана у внутрішньогосподарському обороті, оцінюється за собівартістю, то прибуток від неї не одержують.

7. Використання персоналу – це комплекс заходів, що спрямований на забезпечення умов для ефективної реалізації творчого, фізичного і трудового потенціалу працівників.

8. Виробіток — це кількість виробленої продукції за одиницю часу, або кількість продукції, що припадає на одного робітника за рік, квартал, місяць.

9. Виручка від реалізації – сума коштів, які надійшли на рахунок підприємства за реалізовану продукцію і надані послуги.

10. Витрати виробництва витрати різних видів економічних ресурсів, безпосередньо пов'язані з виробництвом економічних благ (сировина, праця, основні засоби, послуги, фінансові ресурси).

11. Витрати на персонал – це поширений у країнах ринкової економіки інтегральний показник, що охоплює всю сукупність витрат, пов'язаних із залученням, винагородою, стимулюванням, розвитком, вирішенням соціальних проблем, організацією роботи та забезпеченням нормальних умов праці і навіть звільненням персоналу підприємства.

12. Витрати на персонал підприємства – це сукупність витрат в грошовій оцінці, що забезпечують функціонування підсистем системи управління персоналом з метою отримання вигод (економічних, соціальних) в майбутньому.

13. Відрядна форма оплати праці – це форма, що використовується для оплати праці залежно від кількості виробленої робітником продукції (виконаної роботи) належної якості на основі попередньо встановлених норм часу (виробітку) і розцінок з врахуванням складності та умов праці.

14. Галузева угода – це акт соціального партнерства, яким встановлюються основні норми, принципи та взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання соціально-економічних та трудових відносин, надання додаткових соціально-економічних гарантій та трудових пільг.

15. Годинний фонд заробітної плати – охоплює всі види оплат за фактично відпрацьований час і складається із заробітної плати за відпрацьований час за відрядними розцінками, тарифними ставками, з премій відрядникам і погодинникам, доплат за умови та інтенсивність праці, за роботу в нічний час, незвільненим бригадирам за керівництво бригадою, за навчання учнів і надбавки за професійну майстерність.

16. Додаткова заробітна плата – винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці.

17. Доплати — це додаткові доходи, які не входять в суму основної заробітної плати працівника, до них відносяться : виплати за понаднормову роботу, надбавки за роботу в шкідливих умовах, за роботу в нічний час, наявність наукового ступеня.

18. Дохід — це виручка від реалізації продукції, робіт, послуг без вирахування наданих знижок, повернення проданих товарів та податків з продажу (податку на додану вартість, акцизного збору тощо).

19. Економічна ефективність заходів організації праці – величина, яка визначається зниженням витрат праці, економією матеріальних та фінансових ресурсів, що відбивається на зменшенні витрат виробництва, збільшенні прибутку та продуктивності праці.

20. Ефективність менеджменту персоналу – характеристика якості, корисності управління людськими ресурсами на підприємстві; здатність забезпечувати трієстий ефект у вигляді економічної вигоди для підприємства, вдосконалення організації виробництва і праці та соціальної вигоди для працівників.

21. Ефективність праці – це її результативність або успішність. Вона показує співвідношення обсягу вироблених матеріальних або нематеріальних благ та кількості затраченої на це праці (співвідношення отриманого виробничого результату і сукупності екстенсивних та інтенсивних затрат живої і уречевленої праці).

22. Заохочувальні та компенсаційні виплати – це винагорода за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами положеннями, компенсаційні та інші грошові й матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які здійснюються понад встановлені зазначеними актами норми.

23. Заробітна плата – це винагорода, обчислена, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу.

24. Звіт про фінансові результати (П(С)БОЗ) — звіт про доходи, витрати і фінансові результати діяльності підприємства. Звіт про прибутки і збитки - одна з основних форм бухгалтерської звітності (форма № 2), яка характеризує фінансові результати діяльності організації за звітний період і містить дані про доходи, витрати і фінансові результати в сумі наростаючим підсумком з початку року до звітної дати.

25. Кадри підприємства – частина робочої сили, що постійно закріплена за підприємством, тобто постійна частина персоналу.

26. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів — відношення реалізованої продукції за певний проміжок часу до суми середнього залишку оборотних засобів за цей період.

27. Колективний договір – угода між роботодавцями та працівниками (профспілками), що регулює їх трудові, соціально-економічні та професійні відносини і укладена на визначений строк.

28. Місячний (квартальний, річний) фонд заробітної плати – це фонд, що складається з денного фонду заробітної плати, оплати чергових і додаткових відпусток, оплати за час виконання державних і громадських обов'язків, доплати за вислугу років і вихідної допомоги, заробітної плати працівників, відряджених або на навчання.

29. Мотивація праці – сукупність мотивів, що визначають основні параметри трудової діяльності.

30. Нематеріальні активи — цінності, що не є фізичними об'єктами, але мають вартість, оцінку (патенти, ліцензії, ноу-хау, товарні знаки); права власності і захист доступу до нематеріальних ресурсів підприємства та їх використання в господарській діяльності з метою одержання прибутку.

31. Номінальна заробітна плата – сума грошей, отримана працівником за певний період часу без обліку їхньої купівельної спроможності.

32. Оборотні кошти підприємства — сукупність грошових коштів підприємства, вкладених в оборотні фонди і фонди обігу.

33. Оплата праці — це грошовий вираз вартості і ціни робочої сили, який виплачується працівникові за виконану роботу або надані послуги і спрямований на мотивацію досягнення бажаного рівня продуктивності праці.

34. Організаційна структура управління — це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться між собою у стійких взаємостосунках, які забезпечують їх функціонування і розвиток, як єдиного цілого.

35. Організація заробітної плати — система організаційно-правових засобів, спрямованих на встановлення змісту і порядку введення системи оплати праці, тарифної системи, нормування праці, відрядних розцінок, преміювання, інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат, встановлення норм оплати праці при відхиленні від тарифних умов, форм і строків виплати заробітної плати.

36. Організація оплати праці — передбачає розробку механізму визначення розміру заробітної плати за відпрацьований час і виплат за невідпрацьований час, і приведення складових елементів її механізму до визначеної системи, установлення між ними взаємозалежності, що забезпечує дотримання принципів організації заробітної плати і реалізацію її функцій.

37. Організація праці — система взаємозв'язку працівників з менеджерами і між собою, із засобами виробництва та інформаційними системами.

38. Основна заробітна плата — винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки).

39. Основна заробітна плата — частина загального заробітку працівника, розмір якої залежить від результатів його роботи і визначається тарифними ставками, посадовими окладами, відрядними розцінками, а також доплатами в розмірах, установлених чинним законодавством.

40. Основні засоби підприємства — це сукупність матеріально-речових цінностей, що діють у натуральній формі протягом тривалого часу як у сфері матеріального виробництва, так і в невиробничій сфері, і вартість яких поступово зменшується у зв'язку з фізичним та моральним зносом.

41. Охорона праці — це здійснення комплексу заходів технічного характеру (огороження небезпечних місць на виробництві, впровадження безпечної техніки, зміна технологій з метою ліквідації небезпечних для життя і здоров'я людини робіт) і санітарно-гігієнічних заходів (раціональне освітлення, створення сприятливого мікроклімату у виробничих приміщеннях тощо), які забезпечують нормальні умови праці.

42. Первісна вартість основних фондів — це фактична вартість основних фондів на момент їх придбання і взяття на баланс.

43. Персонал підприємства — сукупність постійних працівників, які отримали необхідну підготовку та (або) мають практичний досвід і навички роботи, перебувають в обліковому складі понад один день і виконують визначені функції.

44. Планування персоналу — як одна із важливих функцій управління персоналом полягає в кількісному, якісному, часовому і просторовому визначенні потреби в персоналі, необхідному для досягнення цілей організації. Планування персоналу ґрунтується на стратегії розвитку організації, її кадрової політики.

45. Політика винагороди — забезпечує орієнтири для прийняття рішень і дій. Це може бути заява про керівні принципи або загальне призначення.

46. Почасова заробітна плата — заробітна плата, величина якої залежить від кількості годин, відпрацьованих працівником протягом певного часу .

47. Почасово-преміальна оплата праці — система формування трудової винагороди на основі погодинної заробітної плати. В доповнення до неї передбачає нарахування премій за виконання і (або) перевиконання деяких показників, які називаються показниками преміювання .

48. Преміальна система – форма організації нарахування премій працівникам підприємства.

49. Прибуток – це грошове вираження між вартістю реалізованої продукції і витратами на її виробництво, він є узагальнюючим показником фінансових результатів господарської діяльності підприємств, метою їхньої діяльності.

50. Продуктивність праці — це показник, що характеризує її ефективність і показує здатність працівників випускати певну кількість продукції за одиницю часу.

51. Реальна заробітна плата – це сума матеріальних і духовних благ та послуг, які може придбати працівник та визначається номінальною заробітною платою і купівельною здатністю грошей.

52. Регулювання заробітної плати – дії держави, спрямовані на реалізацію єдиних принципів встановлення заробітної плати в різних галузях економіки.

53. Рентабельність — узагальнюючий показник економічної ефективності виробництва, що характеризує співвідношення між результатами виробничо-господарської діяльності і затратами на виробництво продукції, тобто показує доходність, прибутковість.

54. Рентабельність виробництва – це поняття, що характеризує економічну ефективність виробництва, за якої підприємство за рахунок грошової виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) повністю відшкодовує витрати на її виробництво й одержує прибуток .

55. Рентабельність праці (рентабельність витрат на персонал) — важливий показник ефективності праці, що визначається як співвідношення прибутку від даного виду трудової діяльності та відповідних витрат праці.

56. Середня заробітна плата – середньоарифметична заробітна плата певної категорії працівників, вона враховує різні види виплат, що здійснюються працівникам .

57. Середньооблікова чисельність працівників – визначається на основі облікової чисельності працівників. У розрахунок приймається спискова

чисельність персоналу за всі календарні дні, при цьому чисельність у вихідні та святкові дні приймається рівною кількості працівників у попередні дні.

58. Система заробітної плати – це сукупність певних елементів, за допомогою яких встановлюється порядок і правила нарахування заробітної плати, відповідно до міри (норми праці), міри оплати у межах і понад норму (узгодженої між працівником та роботодавцем) та фактично досягнутих результатів праці.

59. Система стимулювання – розробляється в основному роботодавцем сукупність взаємопов'язаних стимулів, що орієнтують працівників на досягнення його цілей.

60. Собівартість продукції — сукупність витрат, виражених у грошовій формі, що йдуть на виробництво і збут продукції.

61. Статистична звітність – форма статистичного спостереження державою, при якій уповноваженим органам надходить від підприємств (організацій, установ) необхідна їм інформація у вигляді законно встановлених звітних документів (статистичних звітів) за підписами осіб, відповідальних за подання і достовірність даних.

62. Статут підприємства — це зібрання обов'язкових правил, що регулюють його взаємовідносини з іншими суб'єктами господарювання, а також індивідуальну діяльність.

63. Статутний фонд — сукупність матеріальних ресурсів та коштів, що надаються засновником у постійне розпорядження підприємства чи організації; первісний розмір статутного фонду фіксується в статуті підприємства і використовується як основне джерело власних коштів для формування основних і оборотних фондів.

64. Схеми посадових окладів – сукупність нормативних матеріалів, що використовуються для організації оплати праці керівників, фахівців, спеціалістів і службовців залежно від посад, які вони займають, їхньої кваліфікації, умов праці, масштабів і складності виробництва, обсягів й важливості виконуваних робіт.

65. Тарифна система — система регулювання оплати праці залежно від складності виконуваних робіт, інтенсивності та умов праці.

66. Тарифна сітка — це сукупність кваліфікаційних розрядів та відповідних їм тарифних коефіцієнтів.

67. Трудовий договір (контракт) – угода між працівником і роботодавцем, за яким працівник зобов'язується виконувати роботу з визначеної спеціальності, кваліфікації чи посади з підпорядкуванням внутрішньому трудовому розпорядку, а роботодавець зобов'язується виплачувати працівнику заробітну плату і забезпечувати умови праці, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

68. Трудові ресурси — частина населення країни, яка здатна до трудової діяльності; до їх складу включається населення в працездатному віці.

69. Трудомісткість продукції — показник, обернений до показника виробітку; характеризується величиною затрат праці (часу) на виготовлення одиниці продукції.

70. Управління персоналом (менеджмент персоналу) — систематично-організаційний процес відтворювання і ефективного використання персоналу.

71. Установчі документи – це комплект документів встановленої законом форми, згідно з якими підприємство виникає і діє як суб'єкт права. З точки зору правової природи, установчі документи є локальними нормативними актами, тобто актами, які набувають юридичної сили внаслідок затвердження їх одним або кількома засновниками підприємства.

72. Фінансова звітність — бухгалтерська звітність, що містить інформацію про фінансове становище, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства за звітний період. Фінансова звітність згідно з П(С)БО – це бухгалтерська звітність, що відображає фінансовий та економічний стан підприємства і результати його діяльності за звітний період.

73. Фонд додаткової заробітної плати – це виплати, пов'язані з надбавками і доплатами, які передбачені чинним законодавством, а також

оплата передбачених законодавством щорічних і додаткових відпусток та робочого часу працівників, які залучаються до виконання державних або громадських обов'язків.

74. Фонд оплати праці – основна складова частина фонду споживання. Під фондом оплати праці розуміють всю суму виплат, визначених за тарифами, окладами і розцінками, прогресивними доплатами, преміальними системами, а також матеріальними заохоченнями, соціальними доплатами, та інші виплати з прибутку.

75. Фонд основної заробітної плати – це заробітна плата, нарахована за виконану роботу (відпрацьований час) за відрядними розцінками, тарифними ставками, посадовими окладами, у тому числі преміальні доплати робітникам за перевиконання норм виробітку (крім одноразових премій), доплати за роботу в нічний час, у понаднормовий час, оплати простоїв не з вини робітників.

76. Фондовіддача — показник ефективності використання основних фондів, який визначається відношенням обсягу виготовленої продукції до середньорічної вартості основних фондів підприємства.

77. Фондомісткість — показник, обернений до показника фондівіддачі; показує, яка величина середньорічної вартості основних фондів підприємства припадає на одну гривню виготовленої продукції.

78. Фондоозброєність праці — показник, що характеризує рівень технічної оснащеності праці, величину основних виробничих фондів, які використовує один працівник; визначається відношенням середньорічної вартості основних фондів до середньорічної чисельності працівників.

79. Форми оплати праці – методи організації заробітної плати персоналу підприємства в залежності від економічних показників і способів вимірювання витрат і результатів праці.

80. Чистий прибуток — це прибуток, що поступає в розпорядження підприємства після сплати податку на прибуток та інших обов'язкових

платежів; використовується для формування фондів нагромадження і споживання підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. (з останніми змінами та доповненнями від 22.12.2010 р.). URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Закон України «Про зайнятість населення». URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>
3. Закон України «Про колективні договори і угоди». URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>
4. Закон України «Про оплату праці». URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>
5. Закон України «Про охорону праці». URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
6. Кодекс законів про працю України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
7. Інструкція зі статистики заробітної плати. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0114-04>
8. Про затвердження Інструкції по визначенню вартості робочої сили. Держкомстат України; Наказ від N 131 від 29.05.97. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0258-97>

9. П(С)БО 16 – Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати», <https://zakon.help/article/polozhennya-standart-buhgalterskogo-obliku-16>

10. Грінько І.М. Мотивація праці персоналу підприємств машинобудування: монографія. Київ, 2016. 240 с.

11. Грیشнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підруч. К. Знання, 2016. 390 с.

12. Довгань Л.Є. Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навчальний посібник. К.: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. 511 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/25275>.

13. Економіка підприємства: підручник [за заг. ред. О.С. Іванілова]. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 728 с.

14. Економіка підприємства: підручник [під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В.]. К.: Видавничий дім «Кондор», 2020. 620 с.

15. Економіка праці й соціально-трудові відносини: навч. посіб. І.Б. Скворцов та ін.; [за ред. д-ра екон. наук, проф. І. Б. Скворцова]. – Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2016. 265 с.

16. Іваницька С.Б., Галайда Т.О. Навчальний посібник із дисципліни «Економіка праці й соціально-трудові відносини» для студентів галузей знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» й 07 «Управління та адміністрування» усіх форм навчання. Полтава : ПолтНТУ, 2019. 217 с.

17. Кіндрацька Г.І. Аналіз господарської діяльності: підручник. [Г.І. Кіндрацька, А.Г. Загородній, Ю.І. Кулиняк]. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 320 с.

18. Комарницький І.М., Комарницька Г.О. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Хмельницький: ФОП Цюпак А.А., 2016. 224 с.

19. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навч. посіб. –К.: ЦП «КОМПРИНТ», 2017. 323 с.

20. Основи охорони праці: підручник [М.С. Одарченко, А.М. Одарченко, В.І. Степанов, Я.М. Черненко]. Х.: Стиль-Издат, 2017. 334 с.

21. Нісфоян, С.С. Управління витратами на утримання і розвиток персоналу підприємств: монографія. М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький: Лисенко В. Ф., 2020. 268 с.

22. Партин Г.О. Управління витратами підприємства: концептуальні засади, методи та інструментарій: монографія. К.: УСБ НБУ, 2018. 219 с.

23. Тарасенко С.І. Управління витратами: навч. посібник. Кам'янське : ДДТУ, 2018. 305 с.

24. Теницька Н.Б., Міняйленко І.В., Биба В.В. Аналіз трудових показників: навчальний посібник для студентів напряму підготовки 6.030505 «Управління персоналом та економіка праці» усіх форм навчання. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 109 с.

25. Череп А.В., Череп О.Г. Управління витратами підприємств: підручник. МОН України. Запорізький національний ун-т. Запоріжжя: ФОП Мокшанов В. В., 2018. 425 с.

26. Чорна М.В., Смірнова П.В., Бугріменко Р.М. Управління витратами: навч. посібник. Харків: Вид-во Форт, 2017. 166 с.

27. Аграмакова Н.В., Литовченко І.В. Технологія формування та впровадження компенсаційного пакету як базис формування соціально відповідального бізнесу. *Науковий вісник Херсонськ. ого державного університету. Сер.: Економічні науки.* 2016. №. 17 (2). С. 123-126.

28. Амосов О.Ю. Підходи до управління витратами на утримання і розвиток персоналу машинобудівних підприємств. *Теорія та практика державного управління.* 2014. №. 2. С. 92-97.

29. Аутстафінг та аутсорсинг – в чому різниця? URL: <https://news.dtkr.ua/law/contractual-relationship/43788>

30. Аутстафінг та аутсорсинг як нові форми використання персоналу. URL: <http://www.visnuk.com.ua/ru/publication/100005125-autstafing-ta-autsorsing-yak-novi-formi-vikoristannya-personalu>

31. Аутстафінг: оптимізуємо витрати на персонал обережно. Т. Днрках
URL: http://www.buhgalteria.com.ua/Hit_ua.html?id=5016
32. Бенькович А.Є., Ломтева І.М., Сначев М.П. Оптимізація витрат діяльності на підприємстві. *Проблеми економіки транспорту*. 2017. Вип. 13. С.7-11.
33. Бодарецька О.М. Стратегічний вимір формування ключових показників ефективності HR-підрозділу машинобудівних підприємств у мотивуванні. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. №11. Ч. 1. С. 88-91.
34. Божок Н.О., Баланович Н.В. Дослідження питання форм і систем оплати праці. *Проблеми економіки транспорту*, 2015. Вип. 9. С. 65-70.
35. Бондаревська К.В., Суха М.І. Шляхи удосконалення систем винагородження працівників у сучасних умовах. *Молодий вчений*. 2016. №. 5. С. 27-30.
36. Васюта В.Б., Феохарій А.В. Удосконалення системи планування витрат на персонал підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 44-52.
URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue-14-2019/>
37. Власюк Г.В. Аналіз та оцінка існуючих систем управління витратами. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. №2. С. 35-39.
38. Волкова Н.В., Земляний Д.О. Напрями вдосконалення системи організації винагороди персоналу. *Інфраструктура ринку*. 2016. Випуск 2. С. 244-249. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2016/2_2016_ukr/50.pdf
39. Вороная Н. Класифікація витрат на виробництво. *Податки та бухгалтерський облік*. 2016. №32.
40. Гавкалова Н.Л., Бабарицький О.В. Методичний підхід до вибору стратегії управління витратами на персонал для забезпечення ефективного менеджменту персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 22. С. 5–8.

41. Галайда Т.О., Олійник Д.С. Галузева диференціація оплати праці та шляхи її оптимізації: українські реалії і європейський досвід. *Приазовський економічний вісник*. 2017. № 5 (05). URL: <http://rev.kpu.zp.ua/vipusk-5-05>
42. Галайда Т.О., Рябуха А.І. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. Вип. 16. Ч 1. С. 65-68.
43. Герасименко О.О., Герасименко Г.В. Грейдування як інноваційний підхід в оплаті праці: науково-прикладний сценарій для високотехнологічних підприємств. *Проблеми економіки*. 2019. №3. С. 91–99. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-3-91-99>
44. Глухевич С.В., Зотова А.А. Підходи до сутності заробітної плати. *Молодий вчений*. 2016. № 12.1 (40). С. 698–701.
45. Голов С.Ф. Класифікація витрат для прийняття управлінських рішень. *Податкове планування*. 2016. № 4. С. 27-34.
46. Голомб В.В., Дзюба Т.О. Планування та економічне обґрунтування шляхів зниження собівартості продукції. *Інфраструктура ринку*. 2016. Вип. 2. С. 140-143. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2016/2_2016_ukr/29.pdf
47. Гоцелюк Ю.Є., Янюк М.О., Мельник О.І. Напрями та методи оптимізації витрат підприємства у ринкових умовах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 8. С. 108-111.
48. Гуцаленко Л.В., Костюк А.О. Система грейдування – управлінський механізм мотивації праці. *Ефективна економіка*. 2019. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7379>.
49. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. №. 9. С. 37-41.
50. Дикань, В.Л., Заєць Г.П. Забезпечення ефективності менеджменту промислових підприємств на засадах управління витратами на персонал.

Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 62 (Спецвипуск). С. 297-305.

51. Дячков Д.В., Бурий Є.І., Вовковінський Ю.В. Оптимізаційне управління витратами на персонал в умовах економічної нестабільності. *Економічний форум*. 2018. №1. С. 165-170.

52. Іванова М.І., Варяниченко О.В. Порівняння та використання сучасних методів організації оплати праці. *Ефективна економіка*. 2017. №5 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5600/>

53. Кавтиш О.П., Погребняк А.Ю. Аналіз динаміки кризових явищ на підприємствах машинобудування. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. С. 180-187. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2016_13_28

54. Коба О.В., Миронова Ю.Ю. Витрати підприємства та їх класифікація для потреб управління й економічного аналізу. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 4. С. 99-103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_4_23

55. Кулакова С.Ю., Гольд А.О. Теоретичні аспекти дослідження витрат на персонал підприємства та їх ефективності. *Ефективна економіка*. 2017. №6 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5639>

56. Лелека Р.В., Кривда О.В. Напрями ефективної оплати праці та її вплив на прибуток підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2019. Вип. 23. С. 80-85. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/index.php/2310-5534/article/view/168586>

57. Мельник О.Г. Бодарецька О.М. Ідентифікування масштабності змін технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств. *Проблеми економіки*. 2016. №1. С. 196-201.

58. Олійник А.С., Вельбой М.Б., Лук'яновець Н.М. Роль персоналу та виробничих витрат при ефективному управлінні підприємством. *Агросвіт*. 2021. № 7-8. С. 94–102. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.7-8.94

59. Оптимізація «трудових» витрат: правомірність і процедура зменшення зарплати. Бухгалтер & Закон. URL: https://bz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/BZ010369

60. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

61. Офіційний сайт ПрАТ «Кредмаш. URL: <https://kredmash.com/ua>

62. Перепада Ф.Л., Тонких Л.С. Управління фондом оплати праці персоналу промислових підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 5. С. 550–554

63. Пігуль Н.Г., Пігуль Є.І. Сучасний стан та перспективи розвитку машинобудівного комплексу України. *Економіка та суспільство*. 2018. № 15. С. 444–449.

64. Про скорочення штату для зменшення витрат на заробітну плату – консультації медіаюриста. URL: <https://pressclub.te.ua/novyny/32715/?fbclid=IwAR14BVIT4AuXpbTxRMa114G6szt18LNIOPDmJ8uAiyLOeR6YwfPIBRwgy6Y>

65. Радіонова Н.Й. Класифікація витрат підприємства як об'єкт управління. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №64, С. 74-80. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i64.149956>

66. Радіонова Н.Й., Риженко В.Ю. Напрями оптимізації витрат на заробітну плату через систему стратегічного управління підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. №12 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5322>

67. Раїнська О.В. Управління витратами на персонал в сучасних умовах. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1416/1/92.pdf>.

68. Сақун Л.М. Сучасні проблеми розвитку машинобудівних підприємств України та шляхи їх подолання. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 32. С. 201-207. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/31.pdf

69. Свистун Л.А., Левкова Р.М. Удосконалення системи управління витратами підприємства в умовах нестабільної економіки. *Економіка і регіон*. 2017. №4. С. 59–62.
70. Семенов А.Г., Складання К.І. Аналіз показників використання фонду оплати праці на підприємстві. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2015. № 4. С. 82–86.
71. Семенов А.Г., Складання К.І. Діагностика структури й складу фонду заробітної плати на підприємстві. *Молодий вчений*. 2016. № 12 (39). С. 881–885.
72. Синиціна Ю.П., Дунайчук С.М., Алексеєнко І.А. Управління витратами на персонал на основі системного підходу. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип.9. С. 636-641.
73. Складання К.І. Підвищення ефективності управління фондом оплати праці на підприємстві. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2016. № 2. С. 61–67.
74. Сукач О.О. Взаємозв'язок мотивації персоналу та ефективності витрат на оплату праці. *Бізнес Інформ*. 2015. № 6. С. 154-159.
75. Устіловська А.С. Аналітичні дослідження сучасного рівня застосування інноваційних методів управління персоналом на підприємствах транспортної галузі. *Економіка та держава*. 2020. №4. С. 221–231. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.4.221
76. Фісуненко П.А., Бойченко К.В. Шляхи вдосконалення оплати праці на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. №11 (51). С. 1342-1346.
77. Фостолович В.А., Сімаков О.О. Місце управління витратами в сучасній системі управління підприємством. *Економіка та держава*. 2019. № 10. С. 36–45. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.10.36
78. Чубірка Г.І. Методи оптимізації витрат підприємства у ринкових умовах. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка*. 2016. №2. С. 118-124.

79. Чухліб О.А. Управлінське рішення щодо витрат у собівартості продукції. *Фінанси України*. 2016. № 2. С. 129-138.

80. Шевців Л.Ю. Концептуальні основи формування ефективної системи управління витратами машинобудівних підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2016. №1 (23). С. 72-81. URL <https://economics.opu.ua/files/archive/2016/No1/72.pdf>