

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економічної кібернетики

ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕНО:

Завідувач кафедри

_____ Катерина БОЯРИНОВА

«___» червня 2023 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

за освітньо-професійною програмою

«Управління персоналом та економіка праці»

спеціальності 051 «Економіка»

на тему: «Формування системи витрат на персонал підприємства

ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ»

Виконала:

студентка IV курсу, групи УП-91

Дмитришак Анастасія Станіславівна

Керівник:

професор кафедри економічної кібернетики, д.е.н.,

Семенченко Наталія Віталіївна

Рецензент:

доцент кафедри менеджменту підприємств, к.б.н.,

Ситник Наталія Іванівна

**Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань**

Студентка _____
(підпис)

Київ – 2023

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економічної кібернетики

Рівень вищої освіти - перший (бакалаврський)

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Катерина БОЯРИНОВА

«6» лютого 2023р

ЗАВДАННЯ

НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Дмитришак Анастасії Станіславівні

**1. Тема роботи: «Формування системи витрат на персонал підприємства
ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ»**

керівник роботи: Семенченко Наталія Віталіївна, д.е.н., професор.

затверджені наказом по університету від 31.05.2023р № 2077- с

2. Термін подання студентом роботи: 12.06.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, регламент діяльності підприємства, інформація про систему витрат підприємства «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ», звіт про стан кадрової роботи «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ» 2020-2022 рр., дані про продуктивність праці на підприємстві.

4. Зміст пояснювальної записки:

а) теоретична частина:

- проаналізувати персонал як чинник конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити сутність та класифікацію витрат на персонал;
- визначити особливості інвестування у розвиток персоналу та методи вимірювання його ефективності,

б) дослідницько- аналітична частина:

- охарактеризувати діяльність підприємства ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ»;
- продіагностувати системи управління персоналом підприємства;
- провести оцінку ефективності витрат на персонал підприємства;

в) рекомендаційна частина:

- обґрунтувати ефективність пропозицій щодо впровадження HR-бюджетування у ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ»;
- запропонувати впровадження HR-бюджетування як інноваційної практики управління витратами на персонал.

5. Перелік ілюстративного матеріалу.

1. Класифікація витрат на персонал ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ».
2. Структура персоналу підприємства ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ».
3. Аналіз гендерної структури персоналу.
4. Аналіз освітньої структури працівників.
5. Підготовка кадрів підприємства ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ».
6. Підвищення кваліфікації працівників підприємства ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ» .
7. Преміально-змінна частина зарплати з застосуванням поправочних коефіцієнтів.

6. Дата видачі завдання: «06» лютого 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел щодо сутності, складових і характеристик системи формування витрат на персонал.	06.02.2023- 26. 02. 2023	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад та методів в системі управління персоналом на підприємстві.	27.02.2023- 19.03.2023	
3.	Аналіз діяльності «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ» та показники ефективності управління персоналом на предмет виявлення можливостей витрат на персонал.	20.03.2023- 02.04.2023	
4.	Оцінка ефективності витрат на персонал на підприємстві «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ».	03.04.2023- 16.04.2023	
5.	Загальний аналіз стану підприємства та діагностика системи управління персоналом.	17.04.2023- 30.04.2023	
6.	Ідентифікація проблем в системі витрат на персонал на обраному підприємстві.	01.05.2023- 08.05.2023	
7.	Вибір, розроблення та обґрунтування шляхів удосконалення управління витратами на персонал.	09.05.2023- 21.05.2023	
8.	Економічне обґрунтування та впровадження запропонованих заходів покращення системи витрат.	22.05.2023- 28.05.2023	
9.	Оформлення дипломної роботи (бакалаврського) рівня вищої освіти.	29.05.2023- 04.06.2023	

Студентка

Анастасія ДМИТРИШАК

Керівник дипломної роботи

Наталія СЕМЕНЧЕНКО

РЕФЕРАТ

Дипломна робота першого (бакалаврського) рівня вищої освіти на тему: **«Формування системи витрат на персонал підприємства ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ»** містить 99 сторінок, 13 таблиць, 8 рисунків, 0 додатків. Перелік посилань нараховує 43 найменування.

Метою роботи є проведення аналізу формування витрат на персонал підприємства, а також дослідження сутності та класифікації витрат на персонал.

Об'єктом дипломної роботи є формування витрат на персонал в організації.

Предмет дипломної роботи - методи впровадження HR-бюджетування на підприємстві.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження є основні кадрові положення. В основу роботи покладено економічні розрахунки та загальнонаукові методичні дослідження, застосовано системний підхід та групування. Для обґрунтування удосконалення програми удосконалення управління витратами був використаний метод статистичного аналізу показників діяльності підприємства. Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням управління витратами на персонал на підприємствах.

Результати роботи. За результатами виконання дипломної роботи сформовано програму удосконалення управління витратами на персонал в умовах нестабільності економічної діяльності. Економічний ефект від провадження запропонованих заходів полягає у зниженні фінансових витрат підприємства шляхом аналізу поточного стану кадрової політики, виявлення її основних напрямів, цілей і завдань, та застосування обґрунтованих заходів щодо оптимізації.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати виконання дипломної роботи можуть бути використані підприємствами вугільної промисловості, що мають складнощі при інвестуванні у розвиток персоналу, а також усіх витрат на вуглепереробних підприємствах. Надані рекомендації можуть бути використані для подальшої розробки стратегії управління витратами на персонал підприємств.

Ключові слова: управління персоналом, витрати на персонал, інвестування, бюджет, планування, розвиток.

ABSTRACT

Thesis of the first (bachelor's) level of higher education on "**Formation of the system of personnel costs of DTEK Kurakhivska CPP LLC**" contains 99 pages, 13 tables, 8 figures, 0 annexes. The list of references includes 43 items.

The purpose of the work is to analyze the formation of personnel costs of an enterprise, as well as to study the essence and classification of personnel costs.

The object of the work is the formation of personnel costs in an organization.

The subject of the work is methods of implementing HR budgeting at the enterprise.

Research methods. The theoretical and methodological basis of the study is the basic personnel provisions. The work is based on economic calculations and general scientific methodological research, applying a systematic approach and grouping. The method of statistical analysis of the company's activity indicators was used to justify the improvement of the cost management improvement program. The theoretical basis of the research is the works of leading foreign and domestic scientists, which are devoted to the issues of personnel cost management at enterprises.

Results of work. Based on the results of the thesis, a program for improving the management of personnel costs in the context of economic instability was formed. The economic effect of the implementation of the proposed measures consists in reducing the financial costs of the enterprise by analyzing the current state of personnel policy, identifying its main directions, goals and objectives, and applying justified measures for optimization.

Recommendations for using the results of the work. The results of the thesis can be used by coal industry enterprises that have difficulties in investing in personnel development and all costs at coal processing enterprises. The provided recommendations can be used for the further development of a strategy for managing the personnel costs of enterprises.

Keywords: personnel management, personnel costs, investment, budget, planning, development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Персонал як чинник конкурентоспроможності підприємства.....	10
1.2 Сутність та класифікація витрат на персонал	16
1.3 Інвестування у розвиток персоналу та методи вимірювання його ефективності.....	34
Висновки до розділу 1.....	39
2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПЕРСОНАЛ ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ».....	40
2.1 Характеристика діяльності підприємства ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ»	40
2.2 Діагностика системи управління персоналом підприємства	44
2.3 Оцінка ефективності витрат на персонал підприємства.....	53
Висновки до розділу 2.....	60
3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПЕРСОНАЛ ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ».....	61
3.1 Впровадження HR-бюджетування як інноваційної практики управління витратами на персонал	61
3.2 Обґрунтування ефективності пропозицій щодо впровадження HR-бюджетування у ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ»	75
Висновки до розділу 3.....	89
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	95

ВСТУП

Актуальність дослідження. Актуальність даної роботи полягає в тому, що одним з найважливіших і найскладніших питань для бізнес-структур є необхідність формування витрат на персонал в системі стратегічного розвитку підприємства.

Розвиток людських ресурсів – ключова умова успіху будь-якого підприємства. Це особливо важливо в сучасних умовах, оскільки технічний прогрес значно прискорив процес зміни знань і навичок. Недостатньо кваліфікований персонал на підприємстві негативно впливає на результати діяльності.

Вкладати у своїх працівників, компанії прагнуть підвищити продуктивність праці, зменшити втрати робочої сили і тим самим посилити свою конкурентоспроможність. У зв'язку з цим для підприємств важливо вивчати витрати на утримання та навчання персоналу, їх ефективність, раціональне управління та шляхи їх скорочення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблему характеристики бюджетів підприємств досліджувала низка українських та зарубіжних науковців. Класифікація бюджетів підприємства ґрунтовно досліджена в роботах О.В. Яковенко, О.Г. Мельник та інших. Бюджети витрат на персонал досліджували Ю.Г. Одегов, О.Ю. Мінченкова, А. Мілютіна, Є.А. Скриптунова та інші.

Мета кваліфікаційної роботи – провести аналіз формування витрат на персонал підприємства.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні питання:

- розібрати персонал як чинник конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити сутність та класифікацію витрат на персонал;
- оцінити інвестування у розвиток персоналу та методи вимірювання його ефективності;
- надати характеристику діяльності підприємства ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЕНТРАЛЬНА ЗБАГАЧУВАЛЬНА ФАБРИКА»;
- провести діагностику системи управління персоналом підприємства;
- оцінити ефективність витрат на персонал підприємства;

- розглянути впровадження HR-бюджетування як інноваційної практики управління витратами на персонал;
- обґрунтувати ефективність пропозицій щодо впровадження HR-бюджетування у ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЕНТРАЛЬНА ЗБАГАЧУВАЛЬНА ФАБРИКА».

Об’єктом дослідження є формування витрат на персонал в організації.

Предмет дослідження – методи впровадження HR-бюджетування у ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЕНТРАЛЬНА ЗБАГАЧУВАЛЬНА ФАБРИКА».

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження є основні кадрові положення. В основу роботи покладено економічні розрахунки та загальнонаукові методичні дослідження.

Завдання було вирішено за допомогою таких методів:

- діалектичний для дослідження системності та розвитку управління трудовими ресурсами;
- статистичний метод-для аналізу стану використання та управління трудовими ресурсами.

Фінансовий звіт ТОВ "ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЕНТРАЛЬНА ЗБАГАЧУВАЛЬНА ФАБРИКА" за 2019-2021 роки первинної інформації, отриманої безпосередньо від працівників підприємства.

Інформаційною базою дослідження є підручники, наукові статті, законодавчі акти тощо. Значення результатів дослідження полягає в наступному: розробці пропозицій щодо формування витрат на персонал у ТОВ "ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЕНТРАЛЬНА ЗБАГАЧУВАЛЬНА ФАБРИКА".

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи слугували нормативно-правові акти України, що регламентують діяльність підприємств, праці вітчизняних та зарубіжних вчених з обраної проблематики дослідження, інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Практична значимість результатів дослідження полягає у впровадженні HR-бюджетування у ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЕНТРАЛЬНА ЗБАГАЧУВАЛЬНА ФАБРИКА».

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Персонал як чинник конкурентоспроможності підприємства

Розвиток персоналу – це основний чинник конкурентоспроможності підприємства у умовах реального ринку. Взагалі розвиток – це цілеспрямовані, незворотні зміни, що ведуть до появи нових кількісних, якісних змін. Однак у наукових колах ведуться суперечливі дискусії з приводу поняття «розвиток персоналу».

Так, одні автори трактують розвиток персоналу як специфічний процес, який відбувається внаслідок реалізації певного набору дій з урахуванням поставленої мети [12]. Інші, пояснюють розвиток як комплексний та безперервний процес з метою підвищення ефективності роботи [2].

Никифорова У.Р. у своїй праці «Управління персоналом» визначає розвиток персоналу як сукупність заходів, вкладених у підвищення кваліфікації працівників [9].

Розвиток персоналу також розглядається як цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, що сприяють підвищенню кваліфікації працівників певного підприємства відповідно до завдань розвитку самого підприємства та потенціалу, нахилу співробітників [15].

Гриньова В.М. розглядає розвиток персоналу, як проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників і зростання їх здатності зробити значний внесок у розвиток організації [1, 190].

Докладніше це поняття розглядають також інші вчені, які стверджують, що розвиток персоналу – це сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки та підвищення кваліфікації [5, с. 85]. Ці заходи охоплюють питання

професійної адаптації, оцінка кандидатів, регулярна оцінка персоналу, планування кар'єри та кар'єрне просування, робота з кадровим резервом.

Наукові дослідники Р. Марра та Г. Шмідт розглядають розвиток персоналу як навчання та підвищення кваліфікації персоналу [11], а Шлендер П. Е. пояснює розвиток людських ресурсів – як систему заходів, спрямованих на підтримку здатних до навчання працівників, поширення знань та передового досвіду, навчання молодих кваліфікованих співробітників [14, с.126].

На думку Савченка В.А, розвиток персоналу є системним організованим, процесом безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та удосконалення соціальної структури персоналу [10, с.17], а Маслова В.М. вважає, що розвиток персоналу – це сукупність заходів, спрямованих на розвиток людського потенціалу підприємств [8].

Хміль Ф.І. зазначає, що розвиток персоналу – це процес, що повторюється та веде до досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, відповідні стратегії розвитку організації [13, с. 325].

Часто, коли говорять про розвиток персоналу, то мають на увазі лише професійний розвиток, тобто накопичення нових компетенцій, знань, навичок та здібностей, які працівники використовують у своїй професійній діяльності.

Однак, на нашу думку, не можна розділяти професійний та особистісний розвиток працівників. Розвиток персоналу має ґрунтуватися на гармонійному поєднанні особистісних, професійних, соціальних, моральних та інших якостей людини.

Таким чином, підсумовуючи наведені вище визначення, можна зробити висновок, що розвиток людських ресурсів-це вдосконалення та набуття якісно нових професійних та ділових навичок і компетенцій, професійних та особистісних, в результаті безперервного навчання та особистісного розвитку індивіда. Розвиток базується на гармонійному поєднанні особистісних, інтелектуальних, моральних, емоційних, волевих і психофізіологічних якостей, що при вдалому поєднанні гарантує високу результативність, ефективність та

підвищує конкурентоспроможність підприємства. Ми розглядаємо розвиток персоналу як безперервний процес для забезпечення всебічного розвитку працівників та підвищення ефективності діяльності підприємства у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

На сьогоднішній день підприємство досягає успіху настільки, наскільки ефективно воно розвиває свій персонал. Попит на розвиток співробітників постійно зростає, його професійної компетентності, забезпечення належним багажем компетенцій. У Японії, визнаної лідером у сфері управління персоналом, вважається, що розвиток персоналу є основним складовим елементом ефективної роботи організацій в умовах конкурентного середовища. Так, японські менеджери вважають, що їхнє основне завдання в контексті досягнення стратегічних цілей організації полягає, перш за все, у забезпеченні розвитку персоналу [4].

У таких умовах сам розвиток персоналу виступає однією з найважливіших факторів, що визначають конкурентоспроможність компанії. Високий рівень професійної компетентності, висока готовність до навчання та прагнення працівника до самонавчання і самореалізації формують відповідний рівень конкурентоспроможності персоналу. Компетентні працівники характеризуються високою мобільністю на ринку праці та високою конкурентоспроможністю.

Ключові напрямки покращення розвитку персоналу в умовах конкуренції є:

- підвищення рівня підготовки персоналу, постійне оновлення знань та подолання розриву між вимогами робочого місця, посадовими обов'язками та діловими якостями персоналу;
- стимулювати професійне зростання працівників;
- забезпечувати професійний розвиток працівників;
- заохочення персоналу до створення та розвитку інновацій, здатних забезпечити конкурентні переваги на підприємстві;
- формування системи безперервної професійної освіти та підготовки кадрів, включаючи навчання безпосередньо на виробництві та на відстані від виробництва;
- застосування інноваційних форм та методів організації навчання;
- створення умов для кар'єрного зростання працівників;

- заохочення внутрішньої конкуренції між співробітниками у межах підприємства, не допускаючи виникнення конфліктів;
- забезпечення стабільності кадрового складу, а також його адекватне оновлення;
- проведення вертикальної та горизонтальної ротації персоналу [6, 7].

Розвиток персоналу – це основний чинник конкурентоспроможності, що забезпечує довгострокове процвітання підприємства. Вміння працівників виконувати роботу краще та прогнозувати бажаний результат вказують на конкурентні переваги. Розвиток людських ресурсів має на меті якісне вдосконалення навичок, компетенцій та знань, набутих працівниками, а також підвищення їхнього професійного рівня.

Розвиток персоналу забезпечує професійний, інтелектуальний, моральний та особистісний розвиток працівників і допомагає їм реалізувати свій потенціал. Розвиток персоналу-це динамічний, спланований і постійний процес, необхідний для досягнення стратегічних і управлінських цілей компанії через навчання, професійний розвиток, управління кар'єрою, соціальний і особистісний розвиток, управління мотивацією і стимулюванням праці.

Ключовими напрямками вдосконалення професійного розвитку працівників є підвищення рівня освіти працівників, заохочення інновацій, створення системи безперервної професійної освіти та навчання, в тому числі підвищення кваліфікації, застосування інноваційних форм і методів навчання, створення умов для кар'єрного зростання працівників та заохочення внутрішньої конкуренції.

Персонал є ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства. Люди, які працюють на підприємстві, можуть бути рішучим чинником, що визначає ефективність та результативність діяльності підприємства.

Одним з головних факторів, який впливає на конкурентоспроможність підприємства, є кваліфікація та навички працівників. Якщо підприємство має висококваліфікованих працівників з потрібними навичками та здатністю до постійного вдосконалення, то воно може бути успішним та конкурентним на ринку.

Крім того, ефективність працівників також залежить від культури організації та ступеня задоволеності працівників своєю роботою та умовами праці. Якщо підприємство забезпечує своїм працівникам зручні та безпечні умови праці, розвиває корпоративну культуру та забезпечує можливості для професійного зростання, то працівники будуть більш мотивовані та результативні.

Також, важливою є роль лідерства та управління на підприємстві. Якщо керівництво підприємства здатне ефективно управляти персоналом та забезпечувати необхідні ресурси, то підприємство зможе розвиватись та бути конкурентним на ринку.

Отже, персонал є ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства, і важливо забезпечувати належні умови для розвитку та підтримки кваліфікації та мотивації працівників.

Крім того, здатність підприємства привернути та утримувати талановитих працівників також впливає на його конкурентоспроможність. Якщо підприємство може запропонувати конкурентну заробітну плату та бонусні програми, можливості для розвитку та кар'єрного зростання, то воно зможе привернути та утримувати талановитих працівників.

Також важливою є комунікація та співпраця між працівниками на різних рівнях та відділах підприємства. Якщо працівники можуть ефективно співпрацювати та обмінюватись ідеями, то підприємство може бути більш інноваційним та ефективним у вирішенні завдань.

Нарешті, важливою є роль персоналу у створенні та підтримці позитивного іміджу підприємства. Якщо працівники підприємства демонструють високу мотивацію та ефективність у своїй роботі, це може позитивно відобразитись на репутації підприємства та привернути нових клієнтів.

Отже, персонал є важливим чинником конкурентоспроможності підприємства, і ефективне управління персоналом може стати ключем до успіху на ринку.

Ефективне управління персоналом передбачає ретельний відбір та найм кваліфікованих та мотивованих працівників, їх навчання та розвиток, оцінку та

стимулювання їх роботи. Крім того, важливо підтримувати позитивну організаційну культуру, яка сприяє розвитку співпраці, творчості та інновацій.

Управління персоналом також включає в себе вирішення конфліктів, які можуть виникати між працівниками, а також розробку та впровадження політики щодо здоров'я та безпеки на роботі.

Важливим аспектом ефективного управління персоналом є також визнання та винагородження високої ефективності та досягнень працівників. Це може бути досягнуто через систему бонусів, премій та підвищення зарплати, або через можливості кар'єрного зростання та розвитку в компанії.

Отже, ефективне управління персоналом є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства. Від того, наскільки успішно підприємство зможе привернути та утримати кваліфікованих та мотивованих працівників, залежить його успіх на ринку та можливість досягнення стратегічних цілей.

При налагодженні ефективного управління персоналом необхідно враховувати особливості конкретної галузі та ринку, а також використовувати інноваційні технології та методики.

Наприклад, у сучасних умовах все більшою популярністю користується віддалена робота, що дозволяє залучати до роботи фахівців з різних куточків світу та зменшує витрати на оренду офісних приміщень. Однак, при впровадженні віддаленої роботи необхідно враховувати особливості організації комунікації та співпраці між працівниками.

Також важливо забезпечити розвиток навичок працівників у сфері цифрових технологій, оскільки вони стають все більш необхідними для бізнесу в сучасному світі.

Іншим важливим аспектом ефективного управління персоналом є розвиток корпоративної культури, яка відповідає цілям та цінностям компанії та сприяє розвитку командної роботи та творчого підходу до розв'язання завдань.

Узагальнюючи, можна сказати, що персонал є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства, і ефективне управління персоналом є невід'ємною складовою його успіху.

1.2 Сутність та класифікація витрат на персонал

У сучасній економіці, коли темпи розвитку організацій та його конкурентоспроможність дедалі більше залежить від чинників зовнішнього оточення, питанням управління витратами на персонал приділяється підвищену увагу. Сьогодні підприємства концентруються на вирішенні проблем підвищення ефективності персоналу, залучення та утримання талановитих співробітників, формування дієвих систем мотивації та стимулювання тощо, при цьому реалізація кадрових стратегій залежить від того, наскільки поточні та майбутні витрати на персонал сприятимуть успіху підприємства. Тому фахівці у сфері управління персоналом повинні вирішувати завдання, що вимагають застосування не тільки ефективної методології управління персоналом (що часто є недостатнім), а й використання інструментарію економіки.

Насправді поняття «витрати» персонал пов'язані з визначенням обсягів фінансових ресурсів, які необхідні забезпечення підприємства якісної і продуктивної робочої сили. З цієї точки зору особливе значення має встановлення економічно обґрунтованих норм витрат, необхідних та достатніх для виробництва продукту, затребуваного споживачами на ринку. Ці витрати повинні забезпечувати одержання підприємством максимального прибутку.

Витрати на персонал – це всі види витрат підприємства, пов'язані з формуванням, використанням та розвитком його людських ресурсів, що включають не тільки явні витрати організації, але й ті, що виникають у зв'язку з реалізацією функцій з управління персоналом [3].

За такого підходу аналіз дозволяє більш точно оцінити реальні витрати, зумовлені використанням робочої сили в умовах конкретного організаційного середовища.

По суті, витрати на персонал складаються з витрат на виконання непорушних зобов'язань (оплата праці, охорона здоров'я та безпека, соціальні гарантії тощо), а також добровільних зобов'язань роботодавця стосовно працівників (додаткові економічні вигоди та переваги, справедлива оцінка вкладу, кар'єрне зростання,

професійний розвиток, підтримка самостійного навчання, можливість здобути другу професію в навчальному центрі, поправити здоров'я у профілакторії тощо).

Для здійснення аналітичної роботи з аналізу, оцінки та планування витрат на персонал необхідно їх підрозділити за різними класифікаційними ознаками (табл. 1.1) [5].

Таблиця 1.1 – Класифікація витрат на персонал

№ п/п	Класифікаційні ознаки	Види витрат на персонал
1	За фазами процесу відтворення персоналу	Формування персоналу Використання персоналу. Розвиток персоналу
2	За цільовим призначенням	Набуття робочої сили. Оплата праці та матеріальне заохочення. Навчання, перепідготовка та професійний розвиток працівників. Підготовка кадрового резерву. Соціальні програми Поліпшення умов праці та ін.
3	За джерелами фінансування	Держава: Держбюджет, позабюджетні фонди. Підприємство: витрати, що включаються до собівартості продукції, прибуток
4	За обов'язковістю здійснення роботодавцем	Обов'язкові. Додаткові
5	По відношенню до процесів управління людським капіталом	Відтворювальні. Інвестиційні
6	За часом відшкодування	Поточні. Довготривалі
7	За ступенем впливу на ефективність	Ефективні. Неефективні
8	За функціями управління	Планування. Проектування (зокрема, структур управління). Організацію виробництва та праці. Контроль. Ухвалення управлінських рішень. Адміністрація управлінських процесів. Інформаційне забезпечення та ін.

Джерело[41]

Основними факторами формування структури та розмірів витрат на персонал є такі [2]:

Законодавство. Трудове законодавство встановлює мінімальну заробітну плату, величину виплат за наднормативне використання робочої сили (надурочні роботи, розширення зони обслуговування, замісництво та інші), норми компенсацій за роботу в нормах, що відхиляються від нормальних умов праці та режимах робочого часу, вимоги до забезпечення безпеки праці, порядок та розміри компенсацій окремим категоріям працівників (інвалідам, жінкам, неповнолітнім громадянам та іншим) тощо. Податкове законодавство визначає розміри

відрахувань підприємств, пов'язані з використанням найманої робочої сили. Адміністративне та кримінальне законодавство встановлюють підстави та міру покарання за порушення зобов'язань роботодавця у соціально-трудовій сфері, наприклад, через затримку виплати заробітної плати, допущення нещасних випадків на виробництві тощо.

Галузева специфіка відбивається у структурі витрат на персонал, насамперед обсягом витрат, що з територіальним розміщенням підприємств (районне регулювання оплати праці), ступенем ризику здоров'я людини, оплатою праці. При цьому чим вищий технічний рівень виробництва, тим вища частка кваліфікованої робочої сили та рівень витрат на заробітну плату, підтримання на потрібному рівні та підвищення кваліфікації, стимулювання зростання продуктивності праці. Насамперед, такі відмінності обумовлені ціною робочої сили над ринком праці та її вартістю підприємствам.

Ринок праці. Ціна робочої сили у галузевих та професійних сегментах ринку праці надає значний вплив на формування витрат із заробітної плати та утримання працівників. Чим вища кваліфікація робочої сили, тим вища її ціна на ринку праці. Крім того, велике значення має конкуренція між роботодавцями за кращу робочу силу, при цьому чим напруженіші змагання між організаціями на товарному ринку, тим важче їм формувати кращі пропозиції для залучення працівників на ринку праці.

Все це збільшує витрати підприємства не тільки на оплату праці, а й на стабілізацію персоналу за рахунок витрат на організацію культурно-побутового та медичного обслуговування, виплату винагород, пов'язаних із тривалістю роботи на підприємстві та ін. Наприклад, для більшості робіт у сферах торгівлі, готельного та ресторанного бізнесу не потрібна спеціалізована професійна освіта – працівникам зазвичай достатньо підготовки, яку проводять самі організації, а навички формуються в процесі роботи. Тому ціна такої робочої сили на ринку праці невелика. Зворотна ситуація є характерною для інших галузей, де використовується кваліфікована праця, при цьому, щоб знизити ризик втрати кваліфікованих працівників, підприємства змушені виробляти додаткові витрати, що

спрямовуються на стабілізацію персоналу, серед яких витрати на формування та реалізацію соціальної політики. Такі витрати збільшують вартість робочої сили в організації, тому й обсяги витрат з її використанням, вище, ніж у інших галузях виробництва.

Організація виробництва та використання робочої сили на базі застосування нових технологій, науково-обґрунтованих організації та нормування праці визначає способи та заходи включення працівника у трудову діяльність.

Витрати на заробітну плату залежать від прийнятих на підприємстві форм і систем оплати праці (відрядна, погодинна), а також стану нормування трудовитрат, напруженості та інтенсивності роботи, умов праці.

Стратегія підприємства встановлює цільові орієнтири у розвиток підприємства, що стосуються, передусім, вибору шляхів підвищення ефективності організації, виходу нові ринки чи виробництва нової продукції. Так чи інакше, рішення на користь того чи іншого напрямку посилення конкурентоспроможності торкаються питань витрат на персонал. Нерідко, стратегії лідерства у витратах, компанії скорочують витрати на навчання чи корпоративні соціальні програми. Проте така політика призводить до збільшення інших витрат – втрата клієнтів, виправлення помилок, плинність, низька дисципліна тощо.

Кадрові стратегії та політика організації визначають цільові орієнтири діяльності в галузі управління персоналом, принципи, способи та методи їх досягнення у довгостроковій та короткостроковій перспективі. На рівні підприємства визначаються компоненти витрат на персонал та його пайове співвідношення у структурі витрат на персонал. Наприклад, організація вирішує самостійно, яким чином підвищити результати праці працівників: запровадити преміювання або спрямувати кошти на їхнє навчання передовим методам та прийомам роботи. Важливо розуміти, що будь-які заходи та інструменти управління персоналом збільшують витрати підприємства на провадження господарської діяльності, тому ефективність кадрової політики сьогодні оцінюється тим, наскільки вона сприяє реалізації стратегії підприємства, у тому числі за рахунок зниження витрат та зростання віддачі від робочої сили.

Культура організації – найважливіший чинник регулювання витрат на персонал. Саме традиції та поведінкові моделі, прийняті у соціальному середовищі підприємства, надають вирішальний вплив на те, як і яким чином витрати будуть перетворені на прибуток. Відсутність соціальних норм щодо дисципліни праці призводить до порушення працівниками правил і зобов'язань щодо дбайливого поводження з ресурсами організації. Систематичні запізнення, ранній відхід з роботи, дрібні крадіжки, безлад на робочому місці – все це збільшує втрати робочого часу та накладні витрати, скорочує термін служби обладнання. І навпаки, у культурі високої ефективності праці працівники не тільки прагнуть максимального використання резервів зростання продуктивності праці, але виявляють ініціативу щодо скорочення та оптимізації всіх видів витрат організації.

Управління витратами на персонал – сфера управлінської діяльності підприємства, в якій вирішуються завдання аналізу витрат на персонал, прийняття обґрунтованих управлінських рішень у галузі управління персоналом, а також розробляються та реалізуються заходи, спрямовані на оптимізацію витрат на персонал з точки зору їх доцільності та очікуваного економічного та соціального ефекту [6].

Мета управління витратами на персонал – максимізація віддачі від фінансових вкладень у формування, використання та розвиток персоналу для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Управління витратами на персонал має бути засноване на узгодженій участі керівників усіх рівнів управління, спеціалістів у галузях фінансів та бухгалтерського обліку, економістів-аналітиків, спеціалістів служби персоналу.

Тільки за такої умови ця діяльність досягає своєї мети.

Механізм формування кадрової політики ґрунтується на виборі рішень у галузі управління персоналом, що забезпечують:

- а) оптимальність витрат на персонал;
- б) ефективність економічних та соціальних результатів діяльності організації. При цьому збалансована кадрова стратегія передбачає наявність відносної рівноваги між витратами та результатами, які з одного боку забезпечують

окупність робочої сили, а з іншого – дозволяють нарощувати людський капітал підприємства.

Підприємство зацікавлене, перш за все, в отриманні максимального прибутку від своєї господарської діяльності, умовою чого є максимальне використання всіх ресурсів, що є у його розпорядженні. Проте виконання цієї умови який завжди призводить до досягненню високих виробничих результатів. Так, в управлінні персоналом їх використання завжди обмежується фізичними та психоемоційними можливостями людини, тому зростання продуктивності праці тільки до певної міри може забезпечуватися за рахунок підвищення інтенсивності праці, тоді як якість виробничих та управлінських процесів завжди значно впливає на рівень віддачі персоналу.

При побудові збалансованої кадрової політики не менш важливо враховувати соціальні аспекти ефективності підприємства: задоволеність працівників сприяє зменшенню витрат зовнішнього обороту робочої сили, а також їх залученість і прихильність, крім зростання продуктивності праці, забезпечують високу інноваційну активність, гнучкість та адаптивність персоналу в умовах постійних довілля підприємства.

Наймані працівники, бажаючи продати свою робочу силу якомога дорожче, в умовах конкретного організаційного середовища такої можливості не мають, оскільки параметри обміну встановлюються ще на етапі найму у вигляді гарантованої заробітної плати, а також соціальних пільг. Тому працівник прагне оптимізації розподілу трудових зусиль з погляду професійних, фізичних і емоційних витрат рівня, що забезпечує досягнення прийняттого балансу між перевагами роботи у цій організації та особистими трудовими та позаробочими інтересами.

Правильна кадрова стратегія і політика передбачає врахування всіх чинників, які у теперішньому чи майбутньому можуть призвести до суттєвого зростання витрат на персонал, і навіть обґрунтування та вибір різних варіантів розвитку подій усередині і поза організацією.

Однак проведення виваженої кадрової політики не завжди призводить до очікуваних результатів.

Ризик не реалізувати обрану кадрову політику або реалізувати її зі значно меншим ефектом може бути пов'язаний з низкою обставин, до яких належать:

- зміна загальної стратегії та виробничої діяльності підприємства як реакція на несприятливі зміни ринкових умов;
- зміна ситуації на територіальному (або галузевому) ринку праці;
- низька швидкість окупності коштів, вкладених у персонал;
- небажання працівників реагувати та діяти у потрібному для підприємства напрямі тощо [2].

Будь-яке рішення щодо персоналу має бути збалансованим і раціональним з погляду його впливу на діяльність підприємства та його працівників, тому необхідно розуміти, що на різних етапах відтворення персоналу в організації витрати на робочу силу збільшуються одночасно за рахунок кількох різних факторів та мають різні наслідки для підприємства (табл. 1.2) [8].

Оптимізаційний підхід до управління витратами на персонал включає послідовно рішення комплексу завдань, що охоплюють питання аналізу витрат, виявлення областей, у яких витрати перевищують прийнятний або запланований рівень, потім досліджуються причини та фактори цього перевищення, після чого виробляються рішення, що дозволяють оптимізувати витрати на персонал.

Таблиця 1.2 – Структура витрат на персонал за етапами відтворення робочої сили та можливі наслідки для підприємства

Етап відтворення	Витрати на персонал		Можливі наслідки
	витрати	можливі втрати	
Формування персоналу	На залучення, оцінку, відбір та кандидатів	Висока трудомісткість через надмірний потік претендентів, погану організацію відбору тощо.	Якщо витрати надто високі, підприємство знизить вимоги до кваліфікації кандидатів, що може спричинити низьку продуктивність і якість результатів співробітників, прийнятих на роботу.
	На проведення первинного навчання, у тому числі для отримання допусків, сертифікатів та адаптаційних заходів	Низька продуктивність нових працівників через необхідність проходження обов'язкової підготовки (наприклад, з техніки безпеки), медогляду, перевірки особистої інформації службою безпеки	Якщо низька продуктивність новачків пов'язана з поганою організацією цих заходів, підприємство шукатиме можливості «обійти» обов'язкові вимоги, наслідком чого можуть стати травми, поломки обладнання, аварії, втрата цінної інформації тощо.
	На припинення трудових відносин: компенсації працівникам, що звільняються, виплата винагород при виході на пенсію і т.д.	Низька продуктивність звільнених працівників через зниження трудової мотивації та лояльності	Якщо витрати вивільнення високі, наприклад, через неможливість швидко знайти заміну співробітнику, що звільняється, роботодавець змушений буде запропонувати йому додаткові переваги, щоб запобігти його догляду
Використання персоналу	Оплата праці, заохочувальні та преміальні виплати, доплати, компенсації, соціальні пільги	Надмірні витрати на компенсацію відхилень від нормальних умов праці (графік роботи, понаднормові тощо); оплата невідпрацьованого часу тощо.	Перевитрата фонду оплати праці, зниження стимулюючого значення винагороди за результати праці, зростання абсентеїзму, зниження продуктивності праці

Продовження Таблиці 1.2

Розвиток персоналу	Організація навчання для підприємства, оплата викладачів, оплата часу співробітників, витраченого навчання, тощо.	Оплата надмірних витрат робочого часу, витраченого на навчальні заходи, великі витрати на зовнішніх викладачів, відсутність віддачі від навчання	Якщо витрати на навчання не повернулися у вигляді кращих результатів праці, то роботодавець навряд чи буде зацікавлений у повторенні навчальних заходів. За відсутності навчання працівники не можуть освоїти передові прийоми та методи роботи, що призводить до зниження продуктивності праці в порівнянні з підприємствами-конкурентами
--------------------	---	--	--

Джерело[31-34]

Вивчення витрат на персонал потребує формування інформаційної бази та регулярного моніторингу змін. У цьому саме собою накопичення об'єктивних даних перестало бути достатнім для повного розуміння джерел, причин і чинників їх виникнення, тому потрібно аналіз динаміки, тобто, зміни поточних показників щодо попередніх періодів.

Ця інформація використовується для прогнозування тенденцій у розподілі витрат залежно від різних факторів. Так, нерівномірність робочого навантаження протягом року (сезонність) може бути пов'язана як з ринковими факторами (торговельні компанії), так і особливостями організації робіт (вчителі, викладачі) або навіть із природними умовами (сільське господарство, благоустрій та озеленення). Ці аспекти враховуються при плануванні фонду оплати праці та інших видів витрат на персонал, а також дають підстави для вжиття заходів щодо покращення використання людських ресурсів підприємства.

Результати аналізу та прогнозування витрат на персонал є основою для підготовки, обґрунтування та прийняття рішень в управлінні персоналом, оскільки

саме в цій галузі закладаються майбутні успіхи чи втрати організації, пов'язані з людськими ресурсами. Вибір правильних рішень щодо витрат на персонал виходить з розгляду можливих альтернатив. Водночас у будь-якому випадку ці рішення мають забезпечувати швидку віддачу поточних витрат у короткостроковому періоді та зростання віддачі від робочої сили – у довгостроковому періоді (наприклад, термін окупності витрат на оплату праці набагато перевищує час окупності витрат на навчання працівників).

До основних напрямів управління витратами на персонал відносяться [10]:

- управління витратами на оплату праці – регулювання структури та розмірів основної заробітної плати, заохочень, преміальних винагород, доплат та компенсацій (обов'язкових та добровільних);
- управління витратами на навчання та розвиток персоналу;
- управління витратами на виконання соціальних зобов'язань та гарантій роботодавця – визначення структури пільг та переваг, оптимальної з погляду соціальних результатів, таких як моральний та фізичний добробут працівників, його задоволеність відносинами з підприємством-роботодавцем, довіра та лояльність персоналу.

Оплата праці – найвагоміший компонент витрат на персонал, тому управління оплатою праці є найважливішим завданням підприємства, що дозволяє вирішити проблеми встановлення відповідності трудового доходу вкладу працівника у результати діяльності підприємства, збільшення цінності стимулюючих виплат, підвищення значущості гарантій і зобов'язань роботодавця щодо зарплати.

Оплата праці включає три основні компоненти [4]:

- основна (базова) частина – встановлює міру гарантованих роботодавцем зобов'язань з праці працівника;
- доплати та надбавки, передбачені законодавством України, а також сплачувані роботодавцем добровільно;

– стимулюючі виплати (бонуси, премії), що визначаються з урахуванням індивідуального вкладу працівника у результати діяльності підрозділу (підприємства) за звітний період.

Заробіток працівника на українських підприємствах традиційно формується на основі приблизно рівного співвідношення базової та змінної частин оплати праці. При цьому значимість основної зарплати (тарифної ставки, окладу) невисока через її малу величину, а стимулюючі виплати розцінюються працівником як обов'язкова складова оплати праці. Результатом такої практики є матеріальна незадоволеність працівника, що призводить до зростання абсентеїзму та плинності персоналу, отже, до збільшення витрат, пов'язаних із оплатою невідпрацьованого часу та оборотом робочої сили.

Аналіз фонду оплати праці (ФОП) включає вивчення витрат, зумовлених усіма видами витрат та збитків, що виникають у процесі його споживання у певний період часу.

При аналізі особливу увагу приділяють структурі коштів, що витрачаються на доплати та компенсаційні виплати, не пов'язані з результатами та умовами праці, – в ідеалі їх не повинно бути зовсім, оскільки у більшості випадків вони є наслідком поганої організації виробництва. Витрати на персонал суттєво залежать від того, наскільки раціонально він використовується: дублювання функцій, часте відволікання на виконання непередбачених посадовими обов'язками завдань, простої через брак матеріалів, потрібного інструменту або відсутність завдань, занижені норми трудовитрат призводять до того, що підприємство вимушено оплачує час перебування на роботі, а не корисні результати праці. Тому оптимізація використання персоналу є найважливішою умовою ефективності системи оплати праці: усунення факторів шкоди здоров'ю людини, багатофункціональність працівників, підвищення інтенсивності робіт можуть мінімізувати подібні витрати. Однак при цьому організації повинні розуміти, що переведення працівників на змінний режим роботи, понаднормові роботи, робота у вихідні та святкові дні збільшують витрати на заробітну плату вдвічі через необхідність виплати додаткових компенсацій, працю працівників при розширенні зони обслуговування

(багатостанкова робота), заміщенні відсутніх працівників тощо також коштує дорожче.

Іншим важливим аспектом аналізу ФОП є встановлення зв'язку між стимулюючими виплатами та результатами праці. При виконанні плану преміальні виплати мають демотивуючий вплив на працівника, оскільки, по суті, виплачуються за виконання вимог, передбачених робочими обов'язками. Проте українські компанії, як і раніше, відводять суттєву частку ФОП на преміювання персоналу. Причина такої ситуації в основному полягає в тому, що підприємство переводить значну частину заробітку співробітника в категорію умовно-гарантованих виплат, залишаючи за собою право зменшити ФОП. Таке положення підриває довіру персоналу до свого роботодавця, оскільки останній не бажає брати на себе повні зобов'язання з оплати праці і тим самим посилює невизначеність щодо умов обміну, коли працівники не можуть бути повністю впевнені, що їх старанність буде належним чином винагороджена. Наслідком таких ситуацій стають абсентеїзм і плинність персоналу, із якими завжди пов'язані додаткові витрати організації.

Слід виділити ще одну проблему, яка залишається, як правило, без належної уваги – це витрати адміністрування. Розрахунок заробітної плати та облік ФОП є лише частиною безлічі функцій, пов'язаних із функціонуванням системи оплати праці, при цьому обслуговування самої системи може бути надзвичайно трудомістким. Так, навіть за наявності надійного програмного забезпечення є значний обсяг робіт, найбільш очевидний при документуванні процесів виплати премій, компенсацій, доплат і надбавок: оформлення уявлень, тимчасових переказів, облік понаднормових робіт тощо. Недоліки контролю при нерациональному побудові внутрішнього документообігу може бути дуже високими.

Важливо підкреслити, що мета управління витратами на оплату праці на підприємстві полягає не в зменшенні заробітку працівників, а в оптимальному розподілі витрат на оплату праці.

Найкраще співвідношення між його частинами організація має обрати самостійно з урахуванням специфіки своєї діяльності, проте при цьому можна орієнтуватися на такі принципи [1]:

- гарантована роботодавцем частина заробітку співробітника повинна становити від 70 до 80% індивідуального ФОП, куди включаються, окрім базової зарплати (оклад, тарифна ставка), компенсації за роботу у шкідливих та небезпечних умовах праці, доплати підприємства за стаж, таємність та інші постійні виплати;

- виплати, пов'язані з понаднормовими роботами, роботою у вихідні та святкові дні, внутрішньозмінні простої не з вини працівника, скорочений час роботи з причин, пов'язаних із діяльністю підприємства тощо, необхідно скорочувати до мінімального рівня;

- преміальні винагороди мають виплачуватись лише за визнані підприємством результати праці – виконання особливо складних завдань, зростання індивідуальної продуктивності праці, високий внесок у успіх діяльності організації тощо.

Навчання персоналу – сфера управління персоналом, у якій вирішуються завдання набуття первинних професійних навичок учнями, стажистами, здобуття нових знань та навичок із застосування передових прийомів та методів роботи досвідченими співробітниками, розвитку управлінських компетенцій керівників тощо. По суті, навчання та розвиток персоналу створює збільшення професійно-кваліфікаційної та компетентнісної складової людського капіталу, підвищуючи його цінність усередині організації та на ринку праці.

Витрати на навчання та розвиток персоналу становлять значну частку витрат сучасних компаній, тому облік, аналіз, планування та оцінка їх ефективності є важливими завданнями управління людськими ресурсами.

Проблема аналізу даних витрат пов'язані з тим, що, з одного боку, навчання та розвитку персоналу є нагальною необхідністю організацій, оскільки безпосередньо впливають на його конкурентоспроможність; з іншого – ці витрати досить складно враховувати, визначати ефект від навчання у грошовому

еквіваленті ще складніше, крім того, віддача від навчання нерідко може бути отримана лише в довгостроковій перспективі.

Аналіз витрат на навчання включає вирішення наступних завдань [7]:

- калькуляція витрат на навчальні заходи;
- визначення додаткових витрат, пов'язаних із впровадженням функцій навчання та розвитку в системі управління персоналом;
- оцінка економічних результатів навчання та розвитку;
- оптимізація витрат на навчання та розвиток персоналу.

Калькуляція витрат за їх видами на проведення зовнішніх або внутрішніх навчальних заходів включає оплату послуг зовнішніх провайдерів, оплату праці викладачів з числа власних співробітників (керівників, наставників, фахівців), витрати, пов'язані з використанням технічних засобів навчання, виготовленням роздаткових матеріалів, витрати на виплату заробітної плати працівників, спрямованих на навчання, тощо.

Виявлення додаткових витрат, пов'язаних з функціонуванням підприємства та реалізацією функцій навчання та розвитку в системі управління персоналом, до яких належать доплати працівникам за виконання функцій співробітників, зайнятих у навчальних заходах, зниження продуктивності праці, коли під час їх відсутності робота не виконувалася, витрати на утримання персоналу кадрової служби (менеджерів з навчання), вартісне вираження втрат від плинності, якщо навчений співробітник звільнився, не відпрацювавши обумовлений термін, тощо.

Щодо витрат на роботу з кадровим резервом, то тут ситуація ще складніша. Широко поширена практика формування кадрового резерву заснована на залученні великої кількості потенційних кандидатів на заміщення керівних посад та передбачає регулярне проведення різних оціночних та навчальних заходів протягом тривалого періоду.

Найчастіше співробітники перебувають у кадровому резерві три-п'ять років, за цей час їх знання втрачають актуальність, а мотивація до зростання та розвитку знижується. Проблема не лише у цьому. Втрата довіри до свого роботодавця, розчарування через відсутність реальних перспектив у цієї організації, зниження

інтересу щодо своєї роботи можна оцінити через продуктивність праці, абсентеїзм і плинність, причому останній показник прямо і безпосередньо свідчить про передачу частини людського капіталу конкуруючої компанії.

Оцінка економічних результатів навчання та розвитку проводиться шляхом розрахунку показників, причому питання про те, якими мають бути економічні показники навчання в успішній організації, не має односкладової відповіді. На думку фахівців-практиків, навчання в організації має бути стільки, скільки необхідно для підтримки якості персоналу на потрібному рівні та його розвитку. Успішність компанії сьогодні нерідко оцінюється не лише його фінансовим та майновим становищем, а й з урахуванням рівня підготовленості та потенціалу персоналу, тому показники навчання, очевидно, безпосередньо впливають на оцінку вартості компанії [6].

Економічну ефективність витрат на навчання та розвиток можна оцінити, наприклад, за такими показниками:

- співвідношення між сумарними витратами на навчання персоналу та фінансовими результатами підприємства;
- підвищення продуктивності праці після навчання;
- зменшення трудомісткості робіт;
- зменшення втрат, пов'язаних з виробництвом неякісної продукції (послуг);
- зменшення витрат на відшкодування шкоди здоров'ю працівників завдяки зменшенню кількості нещасних випадків та професійних захворювань;
- зниження рівня оплат за невідпрацьований час та ін.

Оцінка даних показників може бути об'єктивною лише за відсутності вираженого впливу інших чинників, наприклад, зростання сезонного попиту продукцію (послуги) компанії, запровадження нової системи стимулювання праці, приходу у компанію нових керівників тощо.

Пряма віддача від витрат на навчання може бути виміряна тільки для програм, які безпосередньо впливають на роботу співробітника. Однак навіть коли навчання має конкретні цілі, наприклад, якщо для виконання роботи потрібно неухильно дотримуватися правил техніки безпеки, знати нові нормативні акти,

застосовувати нові прийоми та методи вивчення задоволеності клієнтів компанії, будь-які методи оцінки віддачі даватиме спотворене уявлення про реальну ситуацію, оскільки у перерахованих випадках жодних наслідків для фінансових результатів підприємства не настає.

Рішення щодо оптимізації витрат на навчання та розвиток персоналу приймаються у випадках:

- низької ефективності заходів, коли обумовлені навчанням результати не дають потрібного ефекту – показники праці не покращуються чи підвищуються незначною мірою;
- витрати навчання визнаються високими для поточної ситуації у організації – немає фінансових можливостей чи обмежені;
- обсяги необхідного навчання завжди високі через необхідність регулярної підготовки працівників чи високої зовнішньої динаміки персоналу та інших [9].

Також є ще етапі аналізу необхідно враховувати, у яких віддача від навчання не завжди залежить від організації навчання чи його ефективності. Якщо підприємство здійснює свою діяльність на ринку, що росте, воно тривалий час перебуває в ситуації високої конкуренції на ринку праці. Не менше значення мають особливості використовуваної робочої сили. Наприклад, у сфері торгівлі, будівництва, страхування, роздрібних банківських послуг високий зовнішній оборот персоналу обумовлений тим, що в цих галузях працюють, переважно, молоді люди, готові до постійної зміни роботодавця через систему трудових цінностей, що не цілком сформувалася, і вищої незалежності ніж у людей зрілого віку. Якщо організація змушена зазнавати втрат від плинності, вона повинна звести витрати на навчання персоналу до мінімуму. Це не означає відмову від навчання, йдеться про правильний розподіл витрат [11].

Відомо, що зовнішнє навчання завжди коштує дорожче, ніж організоване самим підприємством, тому багато великих підприємств мають власні корпоративні навчальні центри, навіть така практика дозволяє як гнучкіше і обґрунтовано управляти витратами навчання, але отримувати від нього велику віддачу. Однак більшість компаній для навчання своїх співробітників вдаються до

послуг зовнішніх провайдерів, що потребує особливо уважного підходу до вибору програм та оцінки очікуваного ефекту.

Витрати на соціальні гарантії – це інвестиції у здоров'я та добробут працівників. Такі витрати включають оплату роботодавцем різних пільг для персоналу – оздоровлення, харчування, відпочинок, вирішення особистих та сімейних проблем тощо. Загальновідомо, що соціальні пільги не призводять до підвищення результатів праці, але позитивно впливають на мотивацію зайнятості, тому навіть невеликі компанії намагаються запропонувати своїм співробітникам будь-які переваги в порівнянні з іншими організаціями, підвищуючи свою конкурентоспроможність на ринку праці.

Витрати на соціальні програми та проекти здебільшого дають відчутний ефект лише у довгостроковій перспективі. Проте підприємства знижують витрати на ці потреби лише за вкрай несприятливих обставин, оскільки добровільні соціальні гарантії організації зміцнюють довіру та лояльність працівників до свого роботодавця, покращують організаційний клімат, підвищують залученість персоналу, які надають вирішальний вплив на стабільність діяльності підприємства.

Значна частина зобов'язань відноситься до сфери відповідальності роботодавця за життя та здоров'я працівників, особливо це стосується соціальної інфраструктури підприємств, яка формується не тільки на основі взаємодії з закладами охорони здоров'я, а й шляхом створення власних медичних центрів, системи первинної допомоги на робочому місці, систем охорони праці. Велика увага приділяється допомозі у вирішенні особистих проблем співробітників: матеріальна допомога, компенсації комунальних витрат, житла, оплати утримання дітей у дитячих садках, сімейного відпочинку, розваг, занять спортом тощо.

На практиці реалізуються такі основні підходи до управління витратами на реалізацію соціальної політики підприємства:

- рівний розподіл пільг між усіма штатними співробітниками;
- розподіл пільг залежно від статусу та заслуг співробітника (стаж роботи, займана позиція, особливо важливі досягнення тощо);

- розподіл пільг залежно від цінності робочого місця, яке займає співробітник, у діяльності підприємства (наприклад, на основі грейдів);
- пайову участь співробітника в оплаті тих чи інших пільг.

Кожен із зазначених підходів визначає порядок участі підприємства у формуванні соціальної складової трудового доходу працівника. Найчастіше всі види гарантій є безкоштовними для персоналу, в інших випадках підприємство може ділити деякі витрати зі своїм співробітником, що підвищує відповідальність та розуміння внеску організації у його благополуччя.

1.3 Інвестування у розвиток персоналу та методи вимірювання його ефективності

Інвестування у розвиток персоналу – це процес надання ресурсів (грошових коштів, часу, експертизи тощо) з метою покращення знань, навичок та поведінки працівників. Інвестування у розвиток персоналу може призвести до підвищення ефективності працівників, зниження витрат на підготовку нового персоналу та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Методи вимірювання ефективності розвитку персоналу:

Аналіз ринку праці. Цей метод полягає в оцінці ринкової цінності навичок працівників після їх підвищення кваліфікації.

Оцінка віддачі від інвестування в розвиток персоналу. Цей метод полягає в оцінці збільшення продуктивності праці, підвищення якості роботи, зменшення кількості помилок, підвищення рівня задоволеності працівників тощо, які є результатом інвестування в розвиток персоналу.

Метод об'єктивної оцінки знань та навичок працівників. Цей метод полягає в проведенні тестів та інших форм оцінки знань і навичок працівників до та після проведення заходів з підвищення кваліфікації.

Аналіз фінансових показників. Цей метод полягає в порівнянні витрат на інвестування в розвиток персоналу з доходами, які вони приносять компанії.

Аналіз задоволеності працівників. Цей метод полягає в опитуванні працівників щодо їх задоволеності роботою та визначенні їх оцінки ефективності заходів з підвищення кваліфікації.

Класифікація витрат на розвиток персоналу:

Освітня діяльність – включає в себе витрати на навчання, тренінги, семінари, конференції та інші подібні заходи.

Професійна підготовка – включає в себе витрати на курси професійної підготовки, стажування, підвищення кваліфікації, сертифікацію тощо.

Розвиток кар'єри – включає в себе витрати на планування кар'єри, обговорення з підлеглими їхніх кар'єрних планів, програми наставництва тощо.

Забезпечення безпеки і охорони здоров'я – включає в себе витрати на здоров'я та безпеку на робочому місці, а також витрати на профілактичні заходи.

Розвиток міжособистісних відносин – включає в себе витрати на тренінги та семінари з питань комунікації, лідерства, міжособистісної взаємодії тощо.

Соціальні програми – включає в себе витрати на програми з підтримки працівників та їхніх сімей, такі як страхування, допомога у вирішенні житлових питань, пенсійні програми тощо.

Розвиток організаційної культури – включає в себе витрати на заходи, спрямовані на розвиток корпоративної культури, включаючи тренінги, семінари та інші подібні заходи.

Інноваційні проекти – включає в себе витрати на розробку та впровадження нових технологій та інновацій у роботі компанії, включаючи витрати на навчання працівників.

Методи вимірювання ефективності інвестування у розвиток персоналу можуть включати:

Оцінка збільшення продуктивності: Спостереження за зміною показників продуктивності працівників після проходження навчання або інших програм розвитку персоналу.

Оцінка рівня задоволеності працівників: Опитування працівників після проходження програм розвитку персоналу щодо їхнього рівня задоволеності та ставлення до компанії.

Оцінка зменшення відтоку кадрів: Спостереження за зміною рівня відтоку кадрів після впровадження програм розвитку персоналу.

Оцінка зменшення кількості помилок: Спостереження за зміною кількості помилок, здійснених працівниками після проходження програм розвитку персоналу.

Оцінка зменшення числа нещасних випадків на робочому місці: Спостереження за зміною кількості нещасних випадків на робочому місці після впровадження програм забезпечення безпеки працівників.

Оцінка збільшення задоволеності клієнтів: Спостереження за зміною рівня задоволеності клієнтів після впровадження програм розвитку персоналу, наприклад, програми підвищення якості обслуговування.

Оцінка економічної вигоди: Оцінка економічної вигоди, отриманої від інвестування у розвиток персоналу, яка включає зменшення витрат на підготовку нових працівників, підвищення продуктивності, зменшення витрат на лікування внаслідок нещасних випадків на робочому місці тощо.

Важливо мати на увазі всі показники, щоб отримати повну картину ефективності інвестування у розвиток персоналу. Для цього можна використовувати інтегрований підхід, що враховує всі аспекти ефективності, які були наведені вище.

Також можна використовувати кількісні та якісні методики вимірювання ефективності інвестування у розвиток персоналу. Кількісні методики передбачають вимірювання конкретних показників, таких як збільшення продуктивності або зменшення відтоку кадрів. Якісні методики, з іншого боку, дозволяють отримати більш загальну картину ефективності інвестування у розвиток персоналу, наприклад, оцінити вплив на корпоративну культуру або мотивацію працівників.

До кількісних методів вимірювання ефективності інвестування у розвиток персоналу можуть належати:

ROI (Return on Investment) – вимірюється співвідношенням прибутку, отриманого в результаті інвестування у розвиток персоналу, до витрат на ці інвестиції.

ROE (Return on Equity) – вимірюється співвідношенням прибутку, отриманого в результаті інвестування у розвиток персоналу, до загального капіталу компанії.

NPV (Net Present Value) – вимірюється різницею між сумою всіх грошових потоків, пов'язаних з інвестуванням у розвиток персоналу, та вартістю цих грошових потоків в майбутньому.

Payback Period – вимірюється часом, необхідним для того, щоб інвестиції у розвиток персоналу повернулися.

Cost-Benefit Analysis – вимірюється порівнянням витрат та отриманого прибутку від інвестування у розвиток персоналу.

До якісних методів вимірювання ефективності інвестування у розвиток персоналу можуть належати:

Аналіз задоволеності працівників – дозволяє оцінити вплив інвестування у розвиток персоналу на мотивацію та задоволеність працівників.

Аналіз корпоративної культури – дозволяє оцінити вплив інвестування у розвиток персоналу на корпоративну культуру та сприятливий клімат на робочому місці.

Аналіз зменшення відтоку кадрів – дозволяє оцінити вплив інвестування у розвиток персоналу на зменшення відтоку кадрів та збільшення стабільності кадрового складу.

Аналіз розвитку лідерських якостей – дозволяє оцінити вплив інвестування у розвиток персоналу на формування та розвиток лідерських якостей серед працівників.

Аналіз збільшення продуктивності – дозволяє оцінити вплив інвестування у розвиток персоналу на збільшення продуктивності працівників та ефективність роботи підприємства.

Важливо зауважити, що методи вимірювання ефективності інвестування у розвиток персоналу повинні бути вибрані залежно від мети та специфіки конкретного інвестиційного проекту. Крім того, для отримання більш точних результатів рекомендується використовувати декілька методів вимірювання ефективності одночасно.

Висновки до розділу 1

Ефективне управління персоналом є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства. Від того, наскільки успішно підприємство зможе привернути та утримати кваліфікованих та мотивованих працівників, залежить його успіх на ринку та можливість досягнення стратегічних цілей.

При налагодженні ефективного управління персоналом необхідно враховувати особливості конкретної галузі та ринку, а також використовувати інноваційні технології та методики. Узагальнюючи, можна сказати, що персонал є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства, і ефективне управління персоналом є невід'ємною складовою його успіху.

Витрати на соціальні програми та проекти здебільшого дають відчутний ефект лише у довгостроковій перспективі. Проте підприємства знижують витрати на ці потреби лише за вкрай несприятливих обставин, оскільки добровільні соціальні гарантії організації зміцнюють довіру та лояльність працівників до свого роботодавця, покращують організаційний клімат, підвищують залученість персоналу, які надають вирішальний вплив на стабільність діяльності підприємства.

Значна частина зобов'язань відноситься до сфери відповідальності роботодавця за життя та здоров'я працівників, особливо це стосується соціальної інфраструктури підприємств, яка формується не тільки на основі взаємодії з закладами охорони здоров'я, а й шляхом створення власних медичних центрів, системи первинної допомоги на робочому місці, систем охорони праці. Велика увага приділяється допомозі у вирішенні особистих проблем співробітників: матеріальна допомога, компенсації комунальних витрат, житла, оплати утримання дітей у дитячих садках, сімейного відпочинку, розваг, занять спортом тощо.

Аналіз збільшення продуктивності – дозволяє оцінити вплив інвестування у розвиток персоналу на збільшення продуктивності працівників та ефективність роботи підприємства.

2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПЕРСОНАЛ ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ»

2.1 Характеристика діяльності підприємства ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ»

Складність функціонування великих промислових підприємств, які значною мірою знаходяться у Донбасі, у досягненні вогню артилерійських систем, полягає у тому, що територіально їх практично неможливо релокувати, перемістити на інші більш безпечні території України. Отже, працювати таким підприємствам доводиться у дуже складних умовах. Очікувано, що фінансові результати діяльності таких суб'єктів господарювання значно погіршилися порівняно із довоєнним періодом. Це вимагає додаткових теоретичних і прикладних досліджень проблеми управління витратами під час війни.

Об'єктом дослідження в даній роботі виступає Товариство з обмеженою відповідальністю «ДТЕК Курахівська центральна збагачувальна фабрика» (скорочено – ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ»). Вибір цього підприємства зумовлено тим, що у довоєнний період воно було прибутковим, одним із підприємств, які входять до складу холдингу ДТЕК. Підприємство є ланкою у ланцюгу теплової генерації електроенергії, а відтак, персонал ДТЕК Енерго робить все можливе для підтримання балансу та стійкості української енергосистеми і відіграє важливу роль у забезпеченні функціонування всієї господарської системи України. Особливістю виробничих і економічних процесів, які є притаманними ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ», слід назвати її територіальне розташування у Донбасі. На теперішній момент ДТЕК є одним із найбільших платників податків до бюджету і одним із найбільших роботодавців в Україні. За підсумками 2021 року Групою ДТЕК було перераховано 31,9 млрд. грн. податків до державного бюджету України. Порівняно з 2020 роком податкові відрахування збільшились на 10,9 млрд. грн. за рахунок зростання плати ПДВ, рентних платежів та податку на прибуток [15]. Отже, удосконалення процесів управління витратами підприємства надають

можливості збільшення прибутку і виділення додаткових ресурсів для допомоги нашій державі, її силам оборони і мирному населенню.

ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ» здійснює діяльність з переробки рядового вугледобувних підприємств. Основними постачальниками давальницької сировини є шахти ПрАТ «ДТЕК Павлоградвугілля» і ТОВ «ДТЕК Добропіллявугілля». Сировиною для збагачення служать вугілля марок Гр (газовий рядовий) і ДГр (довгополум'яний газовий рядовий).

Маючи у розпорядженні дані щодо фінансових результатів діяльності ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ» та елементів операційних витрат підприємства за 2019-2020 роки, у роботі було використано такі основні і спеціальні розрахунково-аналітичні прийоми дослідження, як метод порівняння, деталізації, групування, балансового узагальнення та ін.

Для того, щоб з'ясувати особливості управління витратами обраного підприємства, перш за все, слід визначитися із дефініцією «управління витратами». У науковців немає спільного погляду на це поняття. Як правило, вирізняються два підходи, а саме – системний і процесний.

У першому випадку управління витратами розглядають як систему «принципів і методів розробки й реалізації управлінських рішень, заснована на використанні об'єктивних економічних законів відносно формування й регулювання витрат, забезпечення ефективного використання ресурсів і капіталу підприємства в різних видах його діяльності відповідно до стратегічних та поточних цілей розвитку» [31].

У другому випадку управління витратами розглядають як «складний багатоаспектний та динамічний процес, що включає управлінські дії, метою яких є досягнення високого економічного результату діяльності підприємства; система принципів та методів розробки і реалізації управлінських рішень, заснованих на використанні об'єктивних економічних законів» [24]. Як бачимо, обидва підходи не є взаємовиключними і можуть доповнювати один одного для досягнення мети дослідження.

Валовий прибуток за результатами 2020 року зменшився порівняно з 2019 роком майже на 72,3 млн. грн. або на 37,5 %. Таке суттєве скорочення валового прибутку зумовлене зменшенням обсягів збагачення вугілля у зв'язку із впровадженням політики декарбонізації енергетики і металургії України. Окрім того, 2020 року адміністративні витрати перевищили аналогічний показник 2019 року на 3,2 млн. грн. або на 14 %, а інші операційні витрати у 2020 році

Перевищили рівень попереднього року в 2,9 рази і становили 118,7 млн. грн. У зменшенні адміністративних витрат, які є фіксованими витратами, і призводять за умов скорочення фізичних обсягів збагачення вугілля до значного підвищення собівартості одиниці продукції, вбачається основний резерв зменшення витрат підприємства.

Інші операційні витрати включають витрати на роботи та послуги сторонніх організацій, податки, митні збори (обов'язкові платежі), податки, крім податку на прибуток, втрати від курсових різниць, знецінення запасів, псування цінностей, списання, а також зменшення корисності активів та фінансові санкції.

Багатократне збільшення цього рахунку витрат у 2020 році вплинуло на величину фінансового результату від операційної діяльності: якщо у 2019 році підприємство мало додатне значення (прибуток) у сумі майже 145,9 млн. грн., то у 2020 році отримано збитки на 20,8 млн. грн.

Динаміка операційних витрат за період 2019-2020 роки вказує на два основних елементи, зростання яких призвело до збільшення загальної суми операційних витрат: це витрати на заробітну плату та інші операційні витрати. Останній рахунок має переважний вплив на збільшення загальної суми операційних витрат.

Так, у структурі операційних витрат 66,8% належить іншим операційним витратам, які збільшилися на 91,1 млн. грн. у 2020 році порівняно з попереднім роком, що становить 73,1% зростання.

Фактори, які сприяли зменшенню витрат виробництва стосуються матеріальних витрат і амортизації. Але ці суми незначні у порівнянні з іншими операційними витратами.

Отже, основною причиною збитків, отриманих ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ» є саме інші операційні витрати, вагомою складовою яких виступають вартість робіт, послуг сторонніх організацій. Іншими значними чинниками і складовими інших операційних витрат є суми податків і зборів, окрім податку на прибуток, які також негативно вплинули на фінансові результати діяльності аналізованого підприємства.

Особливістю розгляду проблеми управління витратами на ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ» є те, що це підприємство входить до складу приватної вертикально-інтегрованої енергетичної компанії ДТЕК. А отже, формування витрат виробництва на етапі збагачення вугілля є проміжною ланкою процесу утворення фінансового результату від виробництва кінцевої продукції, якою є теплова генерація електричної енергії. Це дозволяє маневрувати у ході розв'язання задачі оптимізації виробництва, за певних умов відступаючи від головної мети – максимізації прибутку.

Ще однією особливістю управління витратами на ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ», як і на інших підприємствах Групи ДТЕК під час війни, можна назвати зміну цільової функції або мети діяльності комерційного підприємства.

Якщо у стандартних мирних умовах основна його мета полягає в отриманні максимального прибутку, то у воєнний час метою підприємства стає важливість зберегти виробничі потужності, кваліфікований персонал, продовжувати виробничу діяльність для забезпечення стійкості та балансу енергосистеми України. Важливим завданням великого бізнесу, зокрема, ДТЕК є також впровадження і виконання програм соціального партнерства, волонтерства тощо.

Підсумовуючи розгляд фінансових результатів і складу операційних витрат ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ» у довоєнний період 2019 – 2020 роки, можна дійти висновку про збитковість діяльності цього підприємства і необхідність підтримувати його функціонування на рівні інших структур холдингу ДТЕК. Особливо це стосується сьогоденного воєнного часу, коли підприємство і його персонал знаходяться у складних умовах. Однією з важливих проблем, з якою може стикнутися ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ», є зменшення обсягів збагачення

вугілля. Ця проблема постала вже у 2020 році і є пов'язаною з глобальною тенденцією переходу до низьковуглецевої економіки. Це вимагатиме від підприємств, що залучені до теплової генерації електричної енергії та металургійної галузі, масштабної трансформації із справедливим урахуванням інтересів бізнесу, держави, територіальних громад, де заходяться виробничі потужності таких компаній.

2.2 Діагностика системи управління персоналом підприємства

Етапами аналізу ефективності використання персоналу є дослідження структури персоналу, яке проводиться шляхом порівняння фактичної та планової частки чисельності кожної категорії робітників у загальній чисельності промислового персоналу. Зміна частки категорій працівників у їх загальній чисельності характеризується індексом, який визначається як відношення частки цієї категорії працівників у звітному та базовому періоді.

Структура персоналу характеризується співвідношенням різних категорій працівників у їх загальній чисельності. Для виявлення динаміки конкретного підприємства необхідно провести аналіз у табличній формі (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Структура персоналу за категоріями в 2019-2021 рр.

Категорія	Чисельність працівників, чол.			Структура персоналу, %			Відхилення за структурою, % (+;-)	
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2020	2021
Робочі	701	688	475	62,70	69,42	68,25	+6,72	+5,55
Керівники	53	50	32	4,74	5,05	4,60	+0,31	-0,14
Фахівці	120	96	53	10,73	9,69	7,61	-1,04	-3,12
Службовці	244	157	136	21,82	15,84	28,63	-5,98	+6,81
Всього:	1118	991	696	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0

Джерело: складено автором за даними ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ»[43]

Дані таблиці 2.1 довели, що такі категорії працівників, як керівники та робітники, зменшені на підприємстві, а також професіонали та службовці, і

навпаки. Це свідчить про те, що виробничі процеси стають все більш автоматизованими, і підприємству не потрібна така велика кількість робітників і, як наслідок, їх менеджерів. Це позитивний момент, оскільки в цьому випадку компанія економить на заробітній платі та соціальних виплатах, а продуктивність та виробництво залишаються або незмінними, або навіть зростають.

На рис. 2.1 наочно представлена структура персоналу ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ» протягом 2019-2021 рр.

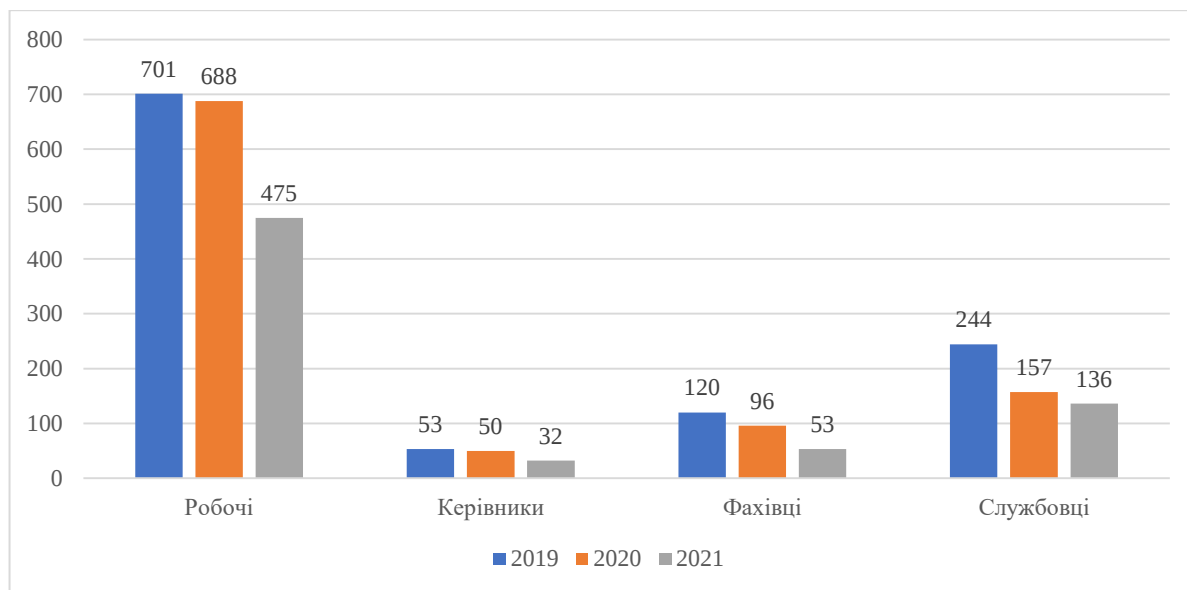


Рисунок 2.1 – Структура персоналу підприємства

Джерело: складено автором за даними ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ»[43]

Протягом 2020-2021 років компанія перейшла до розробки більш автоматизованої технології сортування продукції, що призвело до зменшення кількості персоналу.

Аналіз якісних характеристик персоналу включає оцінку таких критеріїв, як вік працівників, їх структура за статтю, рівень освіти, рівень підготовки тощо (табл. 2.2).

Аналіз вікової структури персоналу показує акцент на таких якісних характеристиках, як молодість, креативність, нестандартний підхід до вирішення поставлених завдань.

Аналіз складу персоналу за статтю та віком проводиться табличне.

Таблиця 2.2 – Якісний склад персоналу за віком

Показники	2019		2020		2021		Відхилення 2021-2019,%	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Облікова кількість штатних працівників, осіб	1118	100	991	100	696	100	-422	X
Кількість працівників у віці:								
15-34	623	55,72	414	41,78	266	38,21	-357	- 57,30
50-54	169	15,12	169	17,05	130	18,68	-39	- 23,08
55-59	114	10,20	102	10,29	90	12,93	-24	- 21,05
Працівники пенсійного віку	212	18,96	306	30,88	210	30,17	-2	-0,9

Джерело: складено автором за даними ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ»[43]

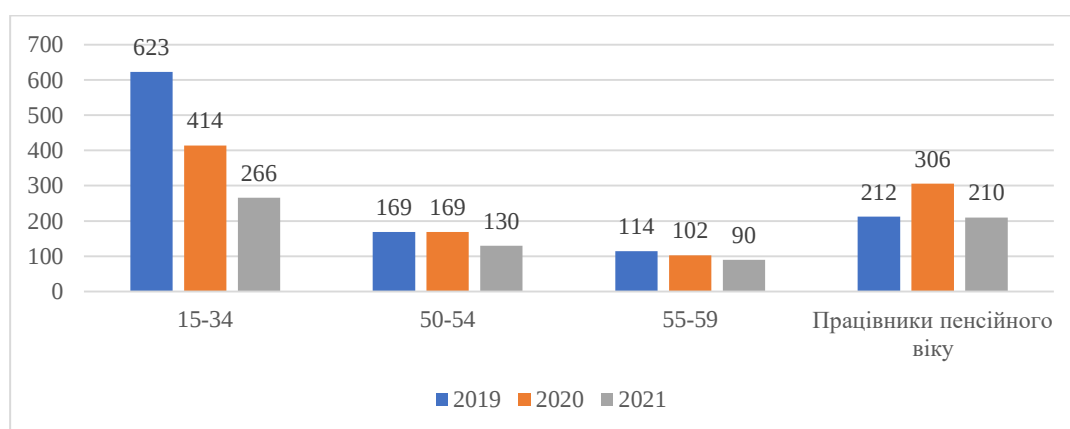


Рисунок 2.2 – Якісний склад персоналу за віком

Джерело: складено автором за даними ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ»[43]

Показники таблиці 2.2 дають нам таку картину віку працівників підприємства: на кінець 2021 року перевагу мають працівники у віці 15-34 років, вони становлять 38,21% усіх працівників. На другому місці працюють працівники пенсійного віку – 30,17%. На третьому місці – працівники у віці від 50 до 54 років. На останньому місці – працівники 55-59 років – 12,93%. За три роки кількість працівників з 15 до 34 років зменшилася в кількості на 57,30%, у віці 50-54 років – на 23,08%, у віці 55-59 років – на 21,05%, у пенсійному віці – на 0,9%. Працівники першої вікової групи шукають себе в житті, одружуються, мають дітей, які навчаються і легко міняють роботу, тому їх звільнення є найбільшим. Працівники у віці 50-54 років чекають виходу на пенсію, тому вони неохоче міняють роботу,

вже «влаштувались» на своїх робочих місцях, повагу з боку колективу, звикли до компанії. Тому відсоток їх випуску найнижчий – 23,08%.

Якісний аналіз працівників передбачає їх оцінку на основі статі, оскільки жінкам необхідно створити простіші та менш шкідливі умови праці (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз гендерної структури персоналу

Показники	2019		2020		2021		Відхилення 2020- 2021,%	
	осіб	%	осіб	%	осі б	%	осіб	%
Середньооблікова чисельність працівників, з них	1118	100,0	991	100,0	696	100,0	-422	X
чоловіки	892	79,79	767	77,40	536	77,01	-356	-2,78
жінки	226	20,48	224	22,60	160	22,99	-66	+2,51
Середньооблікова чисельність робітників, з них	701	62,70	688	69,42	475	68,25	-226	+5,55
чоловіки	569	81,17	560	81,40	382	80,42	-187	-0,75
жінки	132	18,83	128	19,60	93	19,58	-39	+0,75
Чисельність керівників, фахівців, службовців, з них	417	37,30	303	30,56	221	31,75	-196	-5,55
чоловіки	231	55,40	203	67,00	164	74,21	-67	+18,81
жінки	186	44,60	100	33,00	57	25,79	-129	-18,81

Джерело: складено автором за даними ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ»[43]

Дані таблиці 2.3 свідчать, що у 2019 році чоловіки переважали над жінками і мали такі конкретні показники в загальній структурі: чоловіки – 79,79%, жінки – 20,48%. У той же час 18,83% жінок-працівниць та 44,60% адміністративного персоналу. На кінець 2021 року частка жінок у структурі персоналу суттєво не зросла, і вони склали 22,99% проти чоловіків – 77,01%. Серед робітників жінки становили 19,58%, що на 0,75% більше, ніж у 2019 році, серед адміністративного персоналу – 25,79%, поступаючись чоловікам на 19%.

Отже, ми бачимо, що компанія використовує більше чоловічої праці. Особливо це стосується робітничих професій.

Одним з якісних показників персоналу є рівень освіти працівників. Проаналізуємо працівників підприємства та цей показник (табл. 2.4).

Таким чином, ми бачимо, що 486 осіб мали повну вищу освіту в 2019 році, або 43,47%, а на кінець 2021 року – 254 людини, або 36,49%. Враховуючи зменшення загальної кількості працюючих на 422 людини. зменшення частки працівників із повною вищою освітою лише на 0,48%, або 6,98 процентних пунктів є ефективним показником розвитку підприємства.

Таблиця 2.4 – Аналіз освітньої структури працівників

Показники	2019		2020		2021		Відхилення 2021-2019, % (+/-)	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Чисельність працівників, чол.	1118	100,0	991	100,0	696	100,0	-422	X
Освіту персоналу, чол.								
– повна вища	486	43,47	336	33,91	254	36,49	-232	-0,48
– базова вища	173	15,47	150	15,14	77	11,06	-96	-0,55
– середня спеціальна	459	41,06	505	50,96	365	52,44	-94	-0,20
– неповне середнє	Не приймаються на будь-яке робоче місце у зв'язку з недосягнення професійного рівня вакантного місця							
– початкове								

Джерело: складено автором за даними ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ»[43]

Базову вищу освіту в 2019 році мали 173 особи, або 15,47% працівників. На кінець 2021 року їх кількість зменшилась на 96 осіб, а частка – на 0,55 відсоткового пункту. Можливо, що деякі працівники з базовою освітою закінчили вищу освіту, і тому цей показник зменшився.

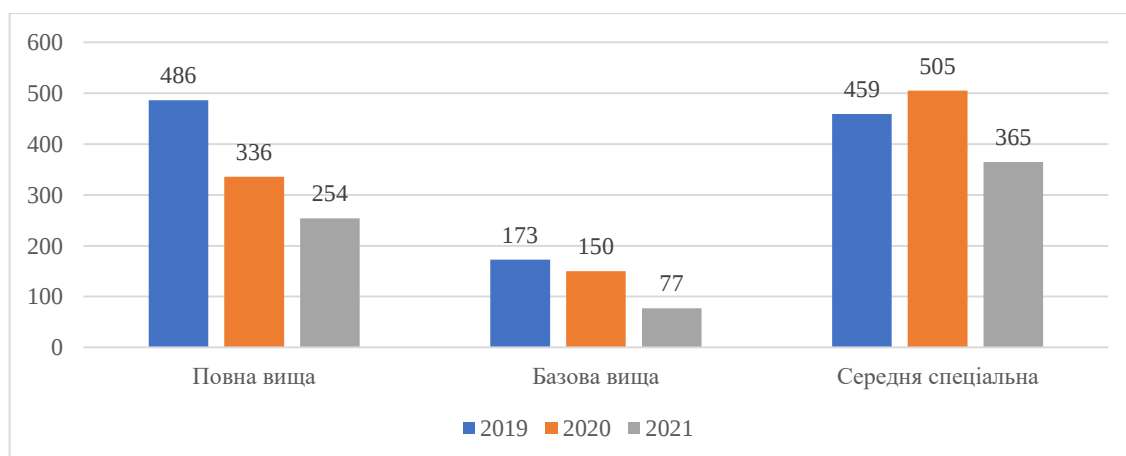


Рисунок 2.3 – Освітня структура працівників

Джерело: складено автором за даними ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ»[43]

Інші працівники мають середню спеціальну освіту: у 2019 році – 459 осіб, у 2020 році – 505 осіб, у 2021 році – 365 осіб.

Проаналізуємо показники професійного розвитку працівників підприємства (табл. 2.5). Як бачимо, у 2019 та 2021 роках компанія активізувала навчання з нових професій. Вводимо додатковий показник (K1): відношення тих, хто вивчає нові професії, до загальної кількості робітників:

у 2019 р. K1= 14,6%; в 2020 р. K1 = 20,9%; в 2021 р. K1 = 23,6%.

Таблиця 2.5 – Аналіз підготовки кадрів підприємства

Показники	Роки			Відхилення від попереднього періоду			
	2019	2020	2021	Абс. (+;-)		Відн. (+;-)	
				2020	2021	2020	2021
Навчання новим професіям (первинна навчання), чол.	163	208	164	45	-44	27,60	- 21,15
Безпосередньо на виробництві, всього:	163	199	137	36	-62	22,09	-
- індивідуальна;	163	199	115				31,16
- курсова.	-	-	22				
В різних навчальних закладах за договорами, усього,	-	9	27	-	18	-	200
у тому числі професійно-технічних	-	9	17				

Джерело: складено автором за даними ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ»[43]

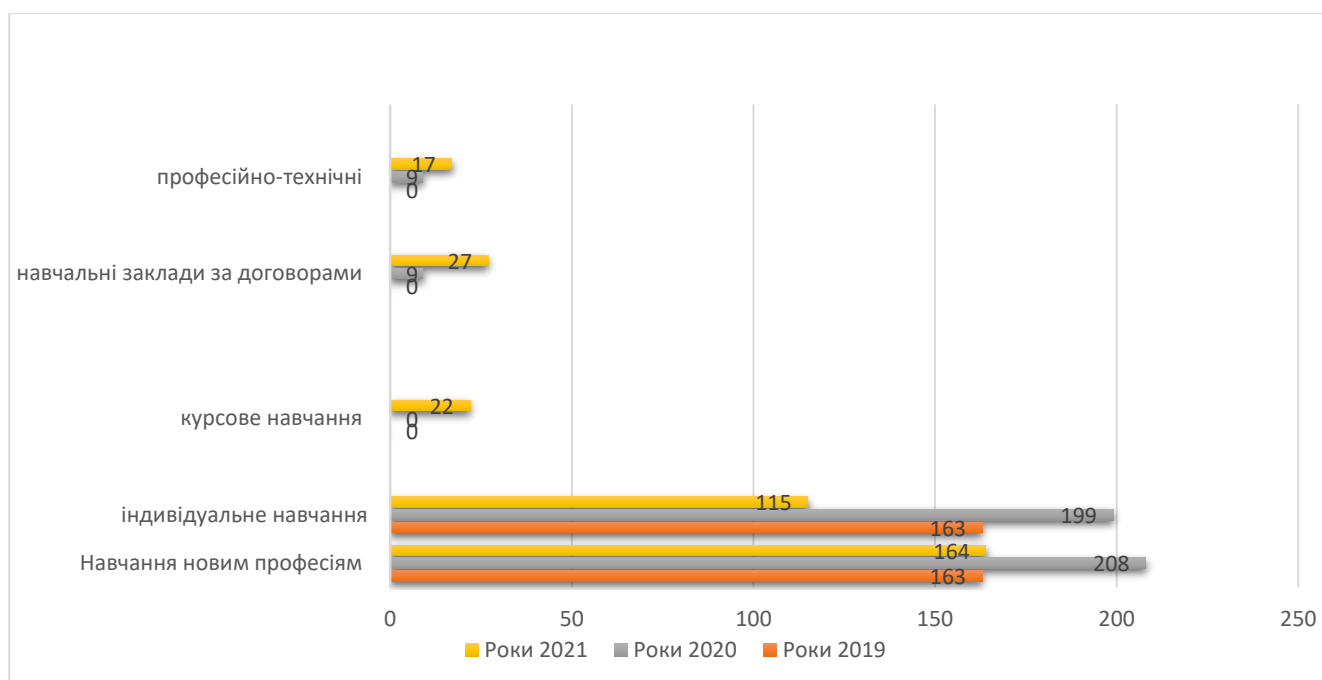


Рисунок 2.4 – Підготовка кадрів підприємства

Джерело: складено автором за даними ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ»[43]

Аналіз підготовки кадрів підприємства нам показує, що впродовж 2019-2021 років плинна тенденція розвитку персоналу. Таблиця 2.5 показує, що найбільші показники підготовки кадрів були у 2020 році 624 працівники, коли у 2021 році усього 482. Отже, в 2021 р. 23,6% усіх працівників отримувала додатково ще одне професійне утворення, яке свідчить про інтенсивному типі росту підприємства і його інноваційний розвиток.

Таблиця 2.6 – Аналіз підвищення кваліфікації працівників підприємства

Показники	Роки			Відхилення від попереднього періоду			
	2019	2020	2021	Абс. (+;-)		Відн. (+;-)	
				2020	2021	2020	2021
Підвищення кваліфікації безпосередньо на виробництві, осіб, у тому числі	424	347	330	-77	-17	-18,16	-4,9
– керівники	61	50	31	-11	-19	-18,03	-38
– професіонали та фахівці	127	65	46	-62	-19	-48,82	-29,23
– кваліфіковані та інші робітники	236	232	253	-4	21	-1,7	9,05

Джерело: складено автором за даними ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ»[43]

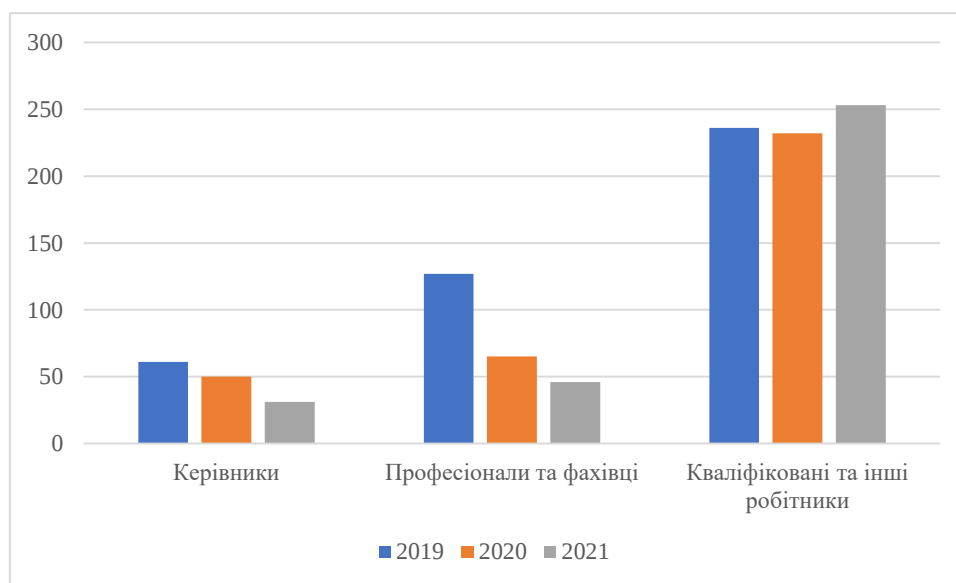


Рисунок 2.5 – Підвищення кваліфікації працівників підприємства

Джерело: складено автором за даними ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ»[43]

Отже, серед робітників свою кваліфікацію підвищили за 2019-2021 рр. $236 + 232 + 253 = 721$ осіб, серед фахівців $127 + 65 + 46 = 238$ чол. за цей же період, серед керівників $61 + 50 + 31 = 142$ чол. Взагалі підвищення кваліфікації зачепило за три роки 1101 працівника. Показники руху персоналу зводяться в таблицю 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз руху персоналу підприємства

Показники	Роки			Відхилення від попереднього періоду			
	2019	2020	2021	Абс. (+;-)		Відн. (+;-)	
				2020	2021	2020	2021
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	1118	991	696	-127	-295	-11,36	-29,77

Джерело: складено автором за даними ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ»[43]

Рух персоналу підприємства в зазначені роки є динамічним. Щороку приймають все менше працівників, а скорочують все більше. Водночас за власним бажанням працівники звільнялися масово в 2020 р. – у рік кризи підприємства. От і маємо: плинність кадрів в 2019 р. становить 26,74%, у 2020 р. – 52,77%, в 2021 р. – 83,19%. Визначимо причини звільнення персоналу у структурі всіх звільнень (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Структура вивільнення персоналу підприємства

Показники	Роки			Відхилення від попереднього періоду			
	2019	2020	2021	Абс. (+;-)		Відн. %	
				2020	2021	2020	2021
1. Середньооблікова чисельність працівників, чол.	1118	991	696	-127	-295	-11,36	-32,38
2. Вибуло працівників протягом року, в тому числі:	361	523	579	162	56	44,88	10,71
- змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення штату);	3	-	179	-	179	-	-
- плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни);	296	523	400	227	-123	76,69	-23,51
3. Показник вибуття у зв'язку зі скороченням штату, %	0,83	-	30,92	-	30,92	X	X
4. Показник вибуття у зв'язку з власним бажанням, порушенням трудової дисципліни, %	81,99	-	69,08	-	-30,92	X	X
5. Прийнято на роботу нових працівників протягом року, осіб	613	396	284	-217	-112	-35,40	-28,28
6. Показник обороту з прийняття працівників, %;	54,83	39,96	40,80	-14,87	0,84	X	X
7. Показник обороту по відбуття, %;	32,29	52,77	83,19	20,48	30,42	X	X
8. Показник плинності кадрів, %;	26,74	52,77	83,19	26,03	30,42	X	X
9. Показник загального обороту, %:	87,12	92,73	124	5,61	31,26	X	X
10. Середньооблікова чисельність працівників в еквіваленті повної зайнятості	1060	813	463	-247	-350	-23,30	-43,05

11. Показник постійності складу персоналу, %.	94,81	82,04	66,5	-12,77	-15,52	X	X
---	-------	-------	------	--------	--------	---	---

Джерело: складено автором за даними ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ»[43]

Оцінимо динаміку причин плинності кадрів.

За їх власним бажанням, у 2019 році найбільшу кількість працівників покинуло підприємство – 81,99%, а потім – пенсія через порушення трудової дисципліни – 0,83%. У 2020 році ця тенденція змінилася – порушників трудової дисципліни не виявлено. У 2021 році за власним бажанням було звільнено 69,08%, а завдяки зменшенню – 30,92%.

Таким чином, наприкінці 2021 року компанія оптимізувала свій персонал: порушників трудової дисципліни або звільнених чи перекваліфікованих, деяких відправили на заслужені канікули, звільнили через групу інвалідності тощо. Частина, яка не могла жити на зарплату запропонована компанією, подала у відставку сама або за згодою сторін. Тому плинність кадрів значно зменшилась.

Основними причинами такої динаміки плинності кадрів стала складна фінансово-економічна ситуація на підприємстві (за їх власним бажанням у 2019 році було звільнено 81,99% звільнених працівників, а в 2021 році – 69,08%). Розраховуємо показники втрат підприємства від плинності кадрів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Розрахунок втрат підприємства внаслідок плинності кадрів

Показники	Роки			Відхилення від попереднього періоду			
	2019	2020	2021	Абс. (+;-)		Відн. (+;-)	
				2020	2021	2020	2021
1. Середньорічна вироблення, тис. грн.	193506	275408	227198	81902	-48210	42,33	-17,50
2. Середньооблікова чисельність працівників, чол.	1118	991	696	-127	-295	-11,36	-29,77
3. Вибуло працівників протягом року позапланово, чол.	65	-	179	-65	179	-	-
4. Час на заміщення необхідною робочою силою, днів	2,72	2,49	2,35	-0,23	-0,14	-8,46	-5,62
5. Одноденна вироблення на 1 працівника, тис. грн.	0,47	0,76	0,89	0,29	0,13	61,70	17,11
6. Втрати робочого часу, днів	176,8	-	420,65	-176,8	420,65	-	-
7. Втрати, тис. грн.	30,55	-	51,91	-30,55	51,99	-	-

Джерело: складено автором за даними ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ»[43]

Отже, ми бачимо, що через позаплановий вихід на пенсію 65 осіб у 2019 році компанія втратила 176,8 робочих днів та 30,55 тис. грн. продуктів. У 2021 році в результаті незапланованого звільнення було втрачено 420,65 робочих днів та продукції на суму 51,99 тис. грн. Таким чином, у 2021 році компанія втратила найбільше через те, що позапланово звільнили 179 людей.

2.3 Оцінка ефективності витрат на персонал підприємства

Наступним етапом аналізу є оцінка витрат на оплату праці компанії за 2019-2021 роки, що є ваговим показником кадрової політики та управління персоналом.

Основою ефективного функціонування трудового колективу підприємства є кадрова політика, спрямована на забезпечення професійно-кваліфікаційного балансу, оновлення та збереження кількості та якості людських ресурсів. Безумовно, основними факторами, що впливають на персонал компанії, є стан зовнішнього середовища та кон'юнктура ринку послуг і робочої сили.

Фіксована частина заробітної плати не змінюється при збільшенні або зменшенні обсягів виробництва. Дані для розрахунку представлені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Початкові дані для аналізу фонду заробітної плати, тис. грн.

№ п/п	Показники	Роки			Відхилення від попереднього періоду			
		2019	2020	2021	Абс. (+;-)		Відн. (+;-)	
					2020	2021	2020	2021
1	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн. всього, в тому числі:	28048,7	37899,6	30015,4	9850,9	- 7884,2	- 20,80	-30,9
2	Фонд основної заробітної плати	19869,4	25332,2	22346,6	5462,8	- 2985,6	27,49	- 11,79
3	Фонд додаткової заробітної плати, з нього:	7926,6	12338,4	7234,4	4411,8	-5104	55,66	- 41,37
4	- надбавки та доплати до тарифних ставок і посадових окладів	1733,83	1454,4	1578,7	-279,4	1243	- 16,11	8,55
5	- премії та винагороди, що носять систематичний характер	3916,1	7681,4	2769,5	3765,3	- 4911,9	96,15	- 63,96

6	Частка фонду основної ЗП, %	70,84	66,84	74,45	-4	7,61	-5,65	11,38
7	Частка фонду додаткової ЗП, %	28,26	32,55	24,10	4,29	-8,45	15,18	-25,96
8	Дні, які відпрацював 1 працівник за рік	216	221,17	209,91	5,17	-11,26	2,4	-5,1
9	Середня тривалість робочої зміни, чол.	8,01	7,92	7,60	-0,09	-0,32	-1,1	-4,0
10	Середньооблікова чисельність працівників, чол.	1118	991	696	-127	-295	-11,36	-29,77
11	Середньорічна ЗП одного працівника, тис. грн.	25,09	38,24	43,13	13,15	4,89	52,41	12,79
12	Середньомісячна ЗП одного працівника, грн	20090,8	30186,7	35940,2	10095,9	4070,5	52,42	12,79
13	Середньоденна ЗП одного працівника, грн	1220,99	1870,45	2110,42	640,46	230,97	52,41	12,79
14	Середньогодинна ЗП одного працівника, грн	150,37	230,43	260,43	80,06	30,0	52,44	12,80

Джерело: складено автором за даними ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ»[43]

Дані таблиці 2.10 дозволяють зробити такі висновки:

1) фонд заробітної плати штатних працівників у 2020 році збільшився порівняно з 2019 роком на 9 850,9 тис. грн. або на 20,80%, а в 2021 році навпаки зменшився порівняно з 2020 роком на 7884,2 тис. грн. або 30,9%. Це сталося під впливом різних факторів макро- та мікроекономічного значення, які ми детальніше проаналізуємо нижче;

2) фонд основної заробітної плати працівників у 2020 році збільшується на 5462,8 тис. грн. або на 27,49% порівняно з 2019 роком, а в 2021 році зменшився на 2985,6 тис. грн. або 11,79%. Таким чином, основна заробітна плата зростає у 2020 році, тому тарифи зросли на рівні кваліфікації погодинних робітників, зросли процентні ставки на внески на соціальне страхування тощо, а в 2021 році вона зменшується внаслідок виходу на пенсію 298 працівників;

3) фонд додаткової заробітної плати також поступово зростає – у 2020 році на 444,8 тис. грн. або на 55,66%, у 2021 році знову зменшується на 55,04 тис. грн. або 41,37%. Так, у 2020 році компанія збільшила додаткові виплати на 55,66%, що визначає появу постійних премій та надбавок за відмінну роботу на підприємстві;

4) відповідно до цього ми аналізуємо середню заробітну плату одного працівника: у 2019 році один працівник отримував в середньому 250 900 грн на рік. на місяць – 20090,8 грн., на день – 1220,99 грн. за годину – 150,37 грн. У 2020 році один працівник збільшив свій середній дохід таким чином: за рік – на 13 150 грн. або на 52,41%, за місяць – на 10095,9 грн. або на 52,42%, на день – на 640,46 грн. або на 32,41, за годину – на 80,06 грн. або 3,0%. У 2021 році ці показники зросли ще більше, що є великим позитивним моментом у роботі компанії та працівників, а саме: за рік – на 48 900 грн. або на 12,79%, за місяць – на 4070,5 грн. або на 12,79%, на день – на 230,97 грн. або на 12,79%, за годину – на 30,0 грн. або 12,80%. Таким чином, ми спостерігаємо різке зростання середньої заробітної плати працівників, що пов'язано зі зміною кількості працівників.

Таким чином, на основі аналізу можна зробити такі висновки:

Менеджерів та робітників зменшують у компанії, а також професіоналів та службовців, і навпаки. Це свідчить про те, що виробничі процеси стають все більш автоматизованими, і підприємству не потрібна така велика кількість робітників і, як наслідок, їх менеджерів. Це позитивний момент, оскільки в цьому випадку компанія економить на заробітній платі та соціальних виплатах, а продуктивність та виробництво залишаються або незмінними, або навіть зростають.

Протягом 2020-2021 років компанія перейшла на розробку більш автоматизованих технологій монолітного будівництва, що призвело до зменшення чисельності персоналу.

Аналіз вікової структури персоналу показує акцент на таких якісних характеристиках, як молодість, креативність, нестандартний підхід до вирішення поставлених завдань.

За їх власним бажанням, у 2019 році найбільшу кількість працівників покинуло підприємство – 81,99%, а потім – пенсія через порушення трудової дисципліни – 0,83%. У 2020 році ця тенденція змінилася – порушників трудової дисципліни не виявлено. У 2021 році за власним бажанням було звільнено 69,08%, а завдяки зменшенню – 30,92%.

Таким чином, наприкінці 2021 року компанія оптимізувала свій персонал: порушників трудової дисципліни або звільнених чи перекваліфікованих, деяких відправили на заслужені канікули, звільнили через групу інвалідності тощо. Частина, яка не могла жити на зарплату запропонована компанією, подала у відставку сама або за згодою сторін.

Політика підбору персоналу на підприємстві недосконала у питанні:

1) відсутність можливості для претендентів на вакантні посади відбирати електронні резюме;

2) невелика кількість працівників підвищує свою кваліфікацію. А ті, хто збільшується, роблять це на підприємстві, і це неприпустимо в часи глобалізації та постійних вимог до поліпшення якості роботи, обміну думками та пропозиціями на місцях.

Базовий фонд заробітної плати працівників у 2020 році збільшиться на 5462,8 тис. грн. або на 27,49% порівняно з 2019 роком, а в 2021 році зменшився на 2985,6 тис. грн. або 11,79%. Таким чином, основна заробітна плата зростає у 2020 році, тому тарифи зросли на рівні кваліфікації погодинних робітників, зросли процентні ставки на внески на соціальне страхування тощо, а в 2021 році вона зменшується внаслідок виходу на пенсію 298 працівників;

Фонд додаткової заробітної плати також поступово зростає – у 2020 році на 444,8 тис. грн. або на 55,66%, у 2021 році знову зменшується на 55,04 тис. грн. або 41,37%. Так, у 2020 році компанія збільшила додаткові виплати на 55,66%, що визначає появу постійних премій та надбавок за відмінну роботу на підприємстві.

Система мотивації та стимулювання створюється майже у всіх організаціях, незалежно від сфери та розміру. У великих організаціях цією системою може займатись відділ управління мотивацією, в малих – менеджер з персоналу, до обов'язків якого входить розробка та застосування методів мотивації та стимулювання персоналу. Правильна побудова цієї системи забезпечить ефективну мотивацію працівників, спонукає їх до кращої роботи, підвищить їх ефективність.

Розглянемо систему мотивації та стимулювання персоналу цієї компанії.

На підприємстві існують матеріальні та нематеріальні види стимулювання. Для фахівців, працівників первинної та середньої ланки вони різні. Матеріальні стимули впливають на систему оплати праці. Компанія створила низку положень про систему оплати праці.

Це включає:

- Положення про систему оплати праці.
- Положення про оплату тарифів.
- Положення про винагороду за замовлення.
- Положення про організацію та оплату праці в колективі.
- Положення про надбавки.
- Положення про доплати.
- Положення про бонусну систему.

Усі працівники знайомі з цим набором норм про оплату праці. Цю інформацію було отримано під час поглибленого інтерв'ю з провідним економістом.

Всі працівники знайомі під розпис. У разі змін наказ видається, і працівники, відповідно, знайомляться з ним.

Кожен співробітник може підвищити свою заробітну плату кожні 2 місяці. Заробітна плата складається з наступних елементів: тариф + доплати + надбавки + премія.

Схематично систему оплати праці фахівців можна зобразити так:

Оклад встановлений раніше і є гарантованою платою. Доплата залежить від системи рангів і нараховуються певні % зарплати. Премія залежить від того, як в цілому підрозділ відпрацював – якість, обсяг. Нараховується % від усієї суми. Основні робітники мають погодинну тарифну ставку + доплата (за шкідливість, тяжкість – виплачується за законом) + система індивідуального кваліфікованого рівня.

Критерій:

- продуктивність;
- якість виконуваної роботи;

- складність;
- суміжне (обладнання та професія).

Розглянемо докладніше кваліфікаційну доплату, надбавки та премію за результати роботи.

Кваліфікаційна доплата – це доплата за рівень кваліфікації.

У Положенні про надбавки перераховані наступні види:

Посадові надбавки: надбавки за шкідливі умови праці, надбавка за керівництво секцією.

Персональні надбавки: надбавка за професійну майстерність, надбавка за власний контроль, надбавка за виконання додаткових функцій, надбавка за збільшення обсягу робіт, стимулююча надбавка (дана надбавка встановлюється до тарифної оплати без урахування оплати у вихідні та святкові дні і виконує компенсуючу роль для утримання висококваліфікованих і «дефіцитних» на ринку фахівців. Розмір даної надбавки визначається індивідуально в залежності від домовленості між співробітником і керівництвом підприємства).

Премія за результати роботи – премія міні-бізнесу за виконання встановлених показників роботи. Це стимулююча виплата, що нараховується за результатами виконання роботи тільки при строгому дотриманні працівником своїх трудових обов'язків протягом розрахункового місяця

У ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ» нематеріальне стимулювання виражається через надання соціальних гарантій:

- заохочення за сумлінне виконання трудових обов'язків, підвищення продуктивності праці, поліпшення якості послуг, тривалу і бездоганну роботу та інші досягнення у вигляді подяки, премії, цінних подарунків;

- обов'язкове медичне страхування, забезпечення санаторно-курортними путівками;

- виплати за лікарняними листками, при виході на пенсію, ветеранам праці, до ювілейних дат працівників і так далі;

- доплати за особливо шкідливі і важкі умови праці, роботу в нічний час, у вихідні та святкові дні.

Відпустки: щорічний оплачуваний, додатковий за шкідливі (небезпечні) умови праці, без збереження зарплати, додатковий за ненормований робочий день, зі збереженням зарплати для суміщають навчання з роботою, по вагітності та пологах, по догляду за дитиною і так далі.

Висновки до розділу 2

Однією з важливих проблем, з якою може стикнутися ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ», є зменшення обсягів збагачення вугілля. Ця проблема постала вже у 2020 році і є пов'язаною з глобальною тенденцією переходу до низьковуглецевої економіки. Це вимагатиме від підприємств, що залучені до теплової генерації електричної енергії та металургійної галузі, масштабної трансформації із справедливим урахуванням інтересів бізнесу, держави, територіальних громад, де заходяться виробничі потужності таких компаній.

Особливістю розгляду проблеми управління витратами на ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ» є те, що це підприємство входить до складу приватної вертикально-інтегрованої енергетичної компанії ДТЕК. А отже, формування витрат виробництва на етапі збагачення вугілля є проміжною ланкою процесу утворення фінансового результату від виробництва кінцевої продукції, якою є теплова генерація електричної енергії. Це дозволяє маневрувати у ході розв'язання задачі оптимізації виробництва, за певних умов відступаючи від головної мети – максимізації прибутку.

Етапами аналізу ефективності використання персоналу є дослідження структури персоналу, яке проводиться шляхом порівняння фактичної та планової частки чисельності кожної категорії робітників у загальній чисельності промислового персоналу. Зміна частки категорій працівників у їх загальній чисельності характеризується індексом, який визначається як відношення частки цієї категорії працівників у звітному та базовому періоді.

Персональні надбавки: надбавка за професійну майстерність, надбавка за власний контроль, надбавка за виконання додаткових функцій, надбавка за збільшення обсягу робіт, стимулююча надбавка (дана надбавка встановлюється до тарифної оплати без урахування оплати у вихідні та святкові дні і виконує компенсуючу роль для утримання висококваліфікованих і «дефіцитних» на ринку фахівців. Розмір даної надбавки визначається індивідуально в залежності від домовленості між співробітником і керівництвом підприємства).

3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПЕРСОНАЛ ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ»

3.1 Впровадження HR-бюджетування як інноваційної практики управління витратами на персонал

Сучасна практика управління персоналом вимагає активної інтеграції різних наукових напрямів із підвищення значимості цього виду діяльності в українських організаціях. Питання обліку витрат на персонал, їх планування та оцінки (аудит) стають об'єктом уваги керівників. На жаль, у науці ще не вироблені основні принципи, технології та методи, що ґрунтуються на соціально-економічному підході до планування та оцінки витрат на персонал, а в практиці переважає бухгалтерський підхід.

Планування роботи з управління персоналом поступово стає в один ряд із питаннями планування виробництва, науково-технічного розвитку, маркетинговим та фінансовим плануванням. Отже, виникає потреба у розробці методики планування як заходів з управління персоналом, і витрат на персонал. У практиці планування витрат підприємства цей процес називається бюджетуванням.

У сфері управління персоналом бюджетування-це метод планування матеріальних ресурсів, необхідних для досягнення цілей політики управління персоналом.

Основна мета бюджетування витрат на персонал полягає у підвищенні ефективності роботи організації за допомогою:

- цільової орієнтації та координації заходів щодо управління персоналом;
- виявлення кадрових ризиків, їхнього впливу на діяльність організації та способів їх зменшення;
- контроль за використанням коштів на управління персоналом;
- підвищення гнучкості, пристосовуваності до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

В даний час бюджет компанії являє собою цілісну, науково обґрунтовану систему збору, аналізу та обробки інформації, що одержується з внутрішнього та зовнішнього середовища, здійснення розрахунків основних та допоміжних показників економічного розвитку підприємства та контролю за їх виконанням на основі економіко-математичних моделей та технологій на всіх етапах реалізації бюджету.

Бюджетування як інструмент контролінгу персоналу передбачає прийняття рішень щодо управління персоналом, пов'язаних із майбутніми подіями, на основі систематичної обробки даних про витрати на персонал.

Складання бюджетів у галузі управління персоналом спрямоване на вирішення наступних завдань:

- розроблення концепції, стратегії управління персоналом;
- планування діяльності персоналу на певний період часу;
- оптимізацію витрат на персонал;
- координацію – узгодження діяльності різних підрозділів компанії у сфері управління персоналом;
- комунікацію – доведення плану до відома керівників різних рівнів;
- мотивацію керівників на місцях для досягнення цілей організації та задоволення інтересів працівників;
- контроль та оцінку ефективності роботи керівників на місцях шляхом порівняння фактичних витрат із нормативними (за центрами відповідальності);
- виявлення потреби у фінансових ресурсах, необхідні вирішення завдань управління персоналом.

В основі бюджетування лежить п'ять основних принципів:

- принцип доцільності вимагає, щоб процес бюджетування розпочинався «знизу нагору». Це обґрунтовується тим, що нижчі керівники краще знають ситуацію на внутрішньофірмовому ринку праці і зі свого боку забезпечать обґрунтованість витрат, що закладаються до бюджету. Далі шляхом узгодження бюджетних планів між вище- та нижчестоящими керівниками забезпечується

відповідність цілям конкретних планів підприємства. Процес змінює напрямок та реалізується за схемою «згори донизу»;

- принцип пріоритетності щодо завдання координації бюджетування має забезпечити використання дефіцитних коштів у найбільш вигідному напрямі. Це досягається шляхом правильного встановлення пріоритетних цілей політики управління персоналом відповідно до місії та стратегії розвитку організації та управління персоналом. У бюджеті свідомо формується напрям «основного удару», у своїй витрати інші напрями зменшуються;

- принцип причинності передбачає, що кожна планова одиниця (центр відповідальності та центр витрат) може планувати і відповідати лише за ті величини, на які вона може вплинути;

- принцип відповідальності, що концентрується виключно на величинах, що піддаються впливу, передбачає передачу кожному підрозділу відповідальності за виконання його частини бюджету разом із повноваженнями втручатися у разі потреби у розвиток ситуації з відповідними коригувальними заходами. Використання цього принципу сприяє виробленню у керівництва нижнього рівня навичок підприємливості у мисленні та діях;

- принцип сталості цілей передбачає, що встановлені базові величини не повинні бути принципово змінені протягом контрольного періоду, що триває.

Для впровадження та подальшого використання системи бюджетування на підприємстві, у тому числі й бюджетування витрат на персонал, мають бути розвинені такі елементи:

- організаційна та фінансова структури, що визначають функції, повноваження менеджерів та керівників; з урахуванням аналізу даних структур відбувається виділення «центрів відповідальності»;

- опис та формалізація бізнес-процесів компанії;

- система фінансово-економічного планування;

- облікова система;

- інформаційна система документообігу підтримки ефективної системи бюджетного управління.

При впровадженні системи бюджетування в організації не можна забувати про те, що, як і будь-яке інше явище, бюджетування має свої позитивні та негативні сторони. Переваги бюджетування:

- позитивно впливає на мотивацію та настрій колективу;
- дозволяє координувати роботу організації загалом та її підрозділів на основі аналізу бюджетів;
- дозволяє вчитися з досвіду складання бюджетів минулих періодів;
- дозволяє удосконалити процес розподілу ресурсів;
- сприяє процесам комунікацій;
- допомагає менеджерам низової ланки зрозуміти свою роль організації;
- інформує співробітників-новачків про «напрямок руху» компанії, таким чином допомагаючи їм адаптуватися в новому колективі;
- служить інструментом порівняння досягнутих та бажаних результатів.

Недоліки бюджетування:

- різні люди по-різному сприймають бюджети (наприклад, бюджети не завжди є рутинними та корисними для вирішення поточних проблем, не завжди відображають причини подій та відхилень, не завжди враховують мінливі обставини, і, крім того, не всі менеджери мають належну підготовку для аналізу фінансової інформації);
- складність та вартість систем бюджетування;
- якщо бюджети не доводяться до відома кожного працівника, вони не матимуть значного впливу на мотивацію та продуктивність, а скоріше будуть сприйматись лише як засіб для оцінки ефективності роботи та відстеження помилок;
- бюджети вимагають від працівників високої продуктивності, на що працівники відповідають, наприклад, намагаючись мінімізувати своє робоче навантаження, що призводить до конфліктів, станів депресії та страху, а також до зниження ефективності роботи;
- суперечність між досяжністю цілі та її стимулюючим ефектом: якщо ціль є занадто легкою для досягнення, бюджет не має стимулюючого впливу на

продуктивність; якщо ціль є занадто важкою для досягнення, стимулюючий ефект втрачається, оскільки ніхто не вірить, що ціль може бути досягнута.

Крім того, у процесі бюджетування підприємство може натрапити на «підводне каміння»:

- політичні інтриги, які можуть вплинути на розподіл ресурсів;
- конфлікти між менеджерами підрозділів та відділом контролінгу;
- завищення потреб у ресурсах;
- поширення хибної інформації про бюджети неформальними каналами.

Але незважаючи на наявність «підводного каміння» та деяких недоліків бюджетування є найбільш досконалим інструментом планування витрат на персонал, який дозволяє ув'язати стратегію та концепцію фірми з конкретними діями менеджерів з управління персоналом. Слід зазначити, що бюджетування має більше позитивних якостей, ніж недоліків усуваються при успішній організації цього процесу.

Велике значення у створенні розробки бюджетів має визначення виду бюджету та технології його розробки. Слід зазначити, що бюджети за ознакою стабільності поділяються на гнучкі та фіксовані.

Гнучкий бюджет показує розміри витрат та результати за різного обсягу діяльності відповідного центру відповідальності. Залежно від обсягу діяльності змінні та змішані витрати змінюються, а постійні залишаються незмінними. *Фіксований бюджет* не змінюється за зміни рівня ділової активності організації. Розрізняють такі різновиди фіксованих бюджетів:

- *бюджети «від досягнутого»* становлять виходячи з статистики минулих періодів з урахуванням можливої зміни умов діяльності підприємства (тому їх іноді називають «прирістними»);
- *бюджети з опрацюванням додаткових варіантів* від звичайних прирістних бюджетів аналізом різних варіантів. Наприклад, такий бюджет може містити варіанти, за яких сума витрат скорочується або збільшується на 5, 10, 20%. Цей підхід є проміжним між бюджетом «від досягнутого» та бюджетом «з нуля»;

– *бюджети «з нуля»* розробляють виходячи з припущення, що для даного центру відповідальності бюджет складається вперше. Це позбавляє вантажу минулих помилок [2, с. 77].

Розглянемо технологію бюджетування. Розробка кадрового бюджету, як гнучкого, так і фіксованого, включає чотири основні етапи:

1. Постановка проблеми та збирання вихідної інформації для розробки проекту бюджету.
2. Аналіз та узагальнення зібраної інформації, розрахунок науково-обґрунтованих показників кадрового планування, що визначають економічну діяльність організації (компанії), формування проекту бюджету.
3. Оцінка проекту кадрового бюджету та його включення до бюджету організації.
4. Твердження кадрового бюджету.

У практиці прийнято складати бюджет організації на запланований рік, тому бюджетування витрат на персонал ґрунтується на оперативному плані управління персоналом. За необхідності стратегічного планування складаються бюджети більш тривалий період.

Оперативний план управління персоналом розробляється на основі цілей та пріоритетних напрямів кадрової політики. З урахуванням отриманих пріоритетів та планів підприємства (насамперед плану виробництва та реалізації продукції) розробляються заходи, спрямовані на вдосконалення управління персоналом, передбачаються необхідні кадрові процедури у рамках основних функціональних підсистем управління персоналом.

З огляду на те, що кадрове планування є частиною загальнофірмового плану, слід врахувати вплив на заходи та реалізацію функцій управління персоналом як зовнішніх (законодавство, ринок праці, соціальні потреби суспільства, конкурентні політики управління персоналом), так і внутрішніх факторів (план інновацій, план організаційно-технічних заходів, планування трудомісткості та ін.).

По кожному розділу оперативного плану визначаються найважливіші заходи щодо управління персоналом з урахуванням процедур, технологій, способів

досягнення поставленої мети, закріплюються виконавці, вказуються терміни та розраховуються витрати. Оперативний план управління персоналом зазвичай містить п'ять основних розділів: потреба у персоналі, залучення, розвиток, використання та збереження персоналу.

Планування потреби у персоналі досить складний етап кадрового планування, на який впливають план виробництва та реалізації продукції, план зниження трудомісткості продукції, заходи щодо зростання продуктивності праці та найкращому використанню робочого дня, фінансовий план. Планування потреби у персоналі ґрунтується на оцінці фактичного потенціалу працівників організації та прогноз впливу зовнішніх чинників середовища на політику та мету управління персоналом.

План виробництва та реалізації продукції є основою визначення необхідної чисельності за окремими категоріями персоналу. Плани зниження собівартості, зростання продуктивності праці та використання робочого дня дозволяють скоригувати базову чисельність персоналу. План зниження собівартості продукції дозволяє врахувати збільшення норм виробітку робітників, що дозволяє скоротити чисельність основних та допоміжних робітників. План щодо продуктивності праці покликаний встановити програми збільшення продуктивності праці або зменшення витрат зайнятості за допомогою таких засобів, як:

- структурні чинники;
- вдосконалення організації управління та праці;
- вдосконалення організації виробництва (механізація та автоматизація робіт, навчання);
- використання матеріальних стимулів підвищення продуктивності праці (схеми виплат за результатами, премії, що у прибутку);
- розвиток трудової мотивації (переконструювання професій, збільшення ступеня участі в управлінні).

В даний час планування продуктивності праці та допустимої чисельності персоналу починається з визначення гранично допустимих витрат на оплату праці та відповідних питомих витрат на персонал.

Оцінка наявного потенціалу та оцінка майбутніх потреб у персоналі взаємопов'язані та засновані на зборі та постійному оновленні інформації про чисельність, структуру та характеристики персоналу. Ці дані збираються під час обліку чисельності та складу персоналу. Великий вплив на потребу в персоналі надають зовнішні фактори середовища, в якому діє організація. До них відносяться:

- а) ситуація на ринку (співвідношення D і S за основними професіями та спеціальностями, стан безробіття, рівень платоспроможності попиту тощо);
- б) швидкість НТП, рівень розвитку техніки та технології;
- в) особливості соціальних потреб працівників як частини суспільства (визначаються політичними змінами, податковим законодавством);
- г) розвиток трудового законодавства;
- д) кадрова політика самої організації та організацій конкурентів [3, с. 35].

Після аналізу всіх зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на потребу в персоналі, визначається кількість робочих місць (існуючих та запланованих) на основі аналізу плану організаційно-технічних заходів, штатного розкладу, плану заміщення вакантних посад. Ця інформація використовується для того, щоб визначити, скільки та яких працівників необхідно мати організації для досягнення своїх цілей. План потреби у персоналі дозволяє визначити додаткові витрати на оплату праці та соціальний податок, найманих працівників та витрати на організацію нових робочих місць.

Планування залучення персоналу ґрунтується на плані потреби в персоналі і включає розробку плану маркетингу, набору та відбору персоналу. Крім того, у плані враховуються заходи щодо переміщення працівників у ході службово-професійного просування, а також переміщення, пов'язані з ефективним використанням персоналу (підвищенням інтенсивності праці, зайнятості робочих місць тощо).

Основне завдання, яке потрібно вирішити при плануванні залучення працівників полягає в найбільш оптимальному співвідношенні для організації *якості працівників, тимчасових та фінансових ресурсів, що витрачаються на їхнє залучення.*

Отже, при плануванні кожне джерело залучення персоналу має оцінюватись за критеріями якості працівників, економічної та соціальної ефективності їх вибору для організації.

1. Вважається, що вищу якість працівників забезпечують спеціалізовані агенції з пошуку та набору персоналу, менш якісним є самостійний відбір організацією кандидатів через рекламні оголошення. Слід пам'ятати, що якість персоналу, що наймається, багато в чому залежить від того, наскільки ретельно сформовані та описані вимоги до кандидатів, тому для складання описів роботи та вимог до кандидатів на вакантні посади потрібно запланувати достатню кількість часу у лінійних керівників та менеджерів з персоналу. Щоб підтвердити значущість цієї роботи, досить навести приклад: менеджер з персоналу витратив два тижні на пошук людини, що відповідає первісному опису, і привів її до лінійного менеджера, і тільки на цьому етапі з'ясувалися важливі нюанси, що впливають на остаточне рішення про прийом на роботу.

2. Головними економічними критеріями під час планування залучення персоналу є вартість залучення, витрати, пов'язані з додатковим навчанням нових працівників, і час, витрачений пошук персоналу.

3. Соціальними критеріями оцінки джерел залучення персоналу є:

- збереження структури персоналу з одночасним припливом нових ідей;
- збереження психологічного клімату у колективі;
- здійснення особистих надій працівників.

В рамках планування залучення персоналу виділяється робота з планування залучення управлінських працівників та фахівців, оскільки пошук їх для організації більш трудомісткий та дорогий.

Залучення до організації найбільш кваліфікованої та передової робочої сили вимагає проведення маркетингових заходів, вкладених у підвищення привабливості організації ринку праці – це рекламні акції, благодійні заходи, поліпшення умов праці організації та інших.

Бюджет витрат на залучення персоналу складається з витрат на маркетингові заходи, оплату праці психолога під час відбору; консультаційні послуги, оренду приміщень для набору персоналу тощо.

План залучення персоналу тісно пов'язані з **планом адаптації працівників**, оскільки їхнього найкращого включення у діяльність організації необхідно передбачити заходи щодо ознайомлення з колективом, робочим місцем, наставництво, підготовку інформаційних довідників та інших.

Ці заходи спричиняють такі витрати: надбавки за наставництво, організацію первинного навчання та інструктажу з безпеки та охорони праці, підготовку та видання внутрішньофірмових документів, брошур, інструкцій тощо.

Планування розвитку персоналу полягає у формуванні персоналу, що відповідає вимогам ефективної діяльності організації в умовах економічних, технічних, технологічних, організаційних та соціальних змін.

План розвитку персоналу заснований на планах службово-професійного просування та навчання, перенавчання працівників. У свою чергу, план службово-професійного просування та кар'єри включає плани роботи з кадровим резервом, підвищення кваліфікації працівників та ротації.

План навчання заснований на необхідності навчання працівників у зв'язку із заміною обладнання, зміною технології, зміною виду діяльності тощо. Планування навчання персоналу дозволяє краще використовувати потенціал працівників організації, а також створює умови для мобільності, мотивації та саморегулювання працівників.

У практиці при плануванні навчання персоналу розглядають дві форми навчання: на робочому місці та поза робочим місцем. По кожному напрямку проводиться розрахунок кількості працівників, що визначаються, визначаються час і терміни навчання, величина витрат на навчання. Слід пам'ятати, що навчання на робочому місці є дешевшим і оперативнішим, характеризується тісним зв'язком із повсякденною роботою та полегшує процес входження у навчання працівників, які не звикли до навчання в аудиторіях. Такий вид навчання більш підходить для основних та допоміжних робітників, технічних виконавців, молодшого

обслуговуючого персоналу. Навчання поза робочим місцем більш якісно, але пов'язане з додатковими фінансовими витратами та відволіканням працівників від службових обов'язків. Такий вид навчання найчастіше застосовується для фахівців та керівників.

Бюджет витрат на персонал у рамках цього плану повинен враховувати витрати на оплату праці викладачів та податки, оренду навчальних приміщень, канцелярські витрати, відрядження, оплату навчальної відпустки (збереження заробітної плати за співробітником, що навчається); податки на доходи фізичних осіб (оскільки якщо навчання проводиться на користь працівника, то всі виплати за навчання вважаються доходами фізичної особи); оплату праці працівників, що поєднують посади у розмірі 50% їхньої заробітної плати тощо.

Планування використання персоналу як основну мету ставить найбільш економічний і справедливий розподіл потенціалу персоналу між робочими місцями та раціональне завантаження працівників. При плануванні використання персоналу слід враховувати план інновацій та організаційно-технічних заходів, спрямований на зниження трудомісткості робіт і зростання продуктивності праці, на вдосконалення організації праці; норми та нормативи часу; план використання робочого часу, гнучкі графіки робіт.

План використання персоналу в організації включає, по-перше, план розміщення та переміщення працівників по робочих місцях з метою досягнення кількісної та якісної збалансованості робочих місць та працівників. Він включає інформацію про заміщення штатних посад за категоріями персоналу з урахуванням соціальних відмінностей, а також заходи щодо розміщення персоналу (внутрішньоорганізаційні, кваліфікаційні, міжпрофесійні та ротаційні переміщення). Планування має здійснюватися з урахуванням не тільки кваліфікаційних вимог до працівника, а й з урахуванням фізичного та психічного навантаження на людину на тому чи іншому робочому місці.

По-друге, планування гнучких форм зайнятості, у тому числі планування робочого часу відповідно до рівня попиту на працю та умов зайнятості жінок, осіб похилого віку та інших уразливих верств населення. Їх необхідно планувати резерв

робочих місць, відповідних їх можливостям з погляду складності робочого завдання, режиму праці та відпочинку, умов праці.

По-третє, заходи щодо оцінки персоналу з погляду відповідності працівників вимогам робочих місць (атестація) та проведення професійного аналізу на відповідність психофізіологічних якостей та здібностей людини вимогам професії.

До бюджету цього плану слід включити витрати на проведення професійного аналізу, атестацію, додаткові витрати на організацію та вдосконалення робочих місць тощо.

Дуже тісно із планом використання персоналу пов'язаний **план вивільнення працівників**. Крім урахування чисельності звільнених та аналізу причин звільнення, цей план включає перелік заходів соціальної допомоги скороченим працівникам, що надаються організацією (наприклад, допомога у пошуку нового робочого місця, соціальна допомога зі скорочення та ін.).

Бюджет цього плану заснований на обліку розміру соціальних виплат працівникам, що звільняються, витрат на заходи з пошуку нових місць роботи (оплата послуг зв'язку, канцелярські витрати, оплата праці та податків менеджера з персоналу), надання психологічної допомоги та ін.

Планування збереження персоналу. Метою роботи з планування збереження персоналу є створення умов, вкладених у поліпшення якості праці та трудових відносин у організації.

План збереження персоналу, по суті, є планом соціального розвитку, який включає планування роботи за такими напрямками, як:

- створення нормальних умов праці на робочих місцях з погляду санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, естетичних та інших факторів;
- управління безпекою та охороною праці;
- створення чи підтримку конкурентоспроможної системи оплати праці;
- заходи щодо підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату;
- розробка заходів щодо фізичного розвитку та оздоровлення персоналу;
- створення систем внутрішньофірмового страхування та пенсійного забезпечення;

- заходи щодо вдосконалення корпоративної культури;
- заходи щодо житлово-побутового обслуговування працівників, забезпечення дитячими установами тощо.

Цей план є одним із найскладніших, його бюджет вимагає розрахунку витрат за кожним конкретним заходом, спрямованим на збереження персоналу, а також аналізу матеріальних, кадрових, фінансових, тимчасових та інших можливостей організації.

Особливе місце у бюджеті плану збереження персоналу займає бюджет прямих витрат на оплату праці. Він складається з урахуванням виробничої програми та враховує очікуваний приріст обсягу виробництва кожного виду продукції. Для розрахунку витрат на оплату праці обсяг виробництва множать на трудомісткість одиниці виробленої продукції, потім отриману загальну трудомісткість множать на вартість однієї людино-години (тобто середню тарифну ставку). Бюджет прямих витрат на оплату праці має такий вид:

Сумарну величину цих витрат можна порівнювати з витратами на персонал у фірмах, що конкурують, або з витратами минулих періодів. Ці витрати мають бути не нижчими, ніж у конкурентів, тому що при погіршенні умов можлива плинність кадрів, яка приносить додаткові витрати, пов'язані з пошуком нових працівників, їх навчанням та освоєнням робіт.

Завершується розробка оперативного плану управління персоналом **розрахунком планових витрат на персонал**. Цей розділ плану включає всі плановані витрати на персонал, передбачені заходами в інших розділах оперативного плану з управління персоналом. При плануванні витрат на персонал необхідно враховувати зовнішні та внутрішні чинники, що впливають рівень витрат. До зовнішніх факторів можна віднести:

- галузеву приналежність фірми;
- зміна розміру соціального податку;
- зміна податкових правил;
- зміни у соціальній політиці держави (збільшення МЗП, підвищення розмірів пенсій тощо);

- рівень інфляції та зростання ринкових цін.

До внутрішніх факторів, що враховуються при бюджетуванні, належать:

- прийняття в організації нових форм преміювання та оплати праці;
- план чисельності та структури персоналу;
- виробничі завдання;
- фінансове становище організації.

Відповідальний за планування має проаналізувати річний бюджет видатків на персонал, фактичні витрати на персонал за минулий рік за даними бухгалтерського обліку; визначити планові витрати на поточний період з урахуванням нормативів щодо розділів оперативного плану управління персоналом; розрахувати відсоткові відхилення.

Бюджетування витрат на персонал у кожній компанії організується самостійно. При цьому важливо врахувати, що термін планування видатків настає у серпні – вересні поточного року. Воно має враховувати місце виникнення витрат на персонал, тому розпочати планування доцільно з центрів відповідальності.

Інформація про витрати на персонал збирається по центрах відповідальності та передається на більш високий рівень, де керівник та спеціалісти з управління персоналом коригують подані матеріали. Скориговані плани надаються вищому керівництву до ухвалення управлінських рішень. Схвалений бюджет із проведеними коригуваннями надається центрам відповідальності та виникнення витрат.

Бюджетування відрізняється від традиційних методів управління тим, що дозволяє компаніям швидше отримувати інформацію, яка має значну аналітичну цінність для прийняття управлінських рішень, а отже, ефективніше впливати на формування фінансових ресурсів, грошових потоків та фінансово-економічних результатів діяльності. Накористь цієї точки зору свідчить той факт, що більшість великих компаній, які швидко розвиваються, сьогодні зіткнулися з реальною необхідністю контролю витрат окремих підрозділів та їх діяльності як єдиного ефективного способу прогнозування та планування майбутніх результатів, зниження витрат і підвищення прибутковості.

Бюджетування витрат на персонал є складовою загальнофірмового бюджетування та потребує врахування необхідності реалізації спеціальних функцій управління персоналом.

3.2 Обґрунтування ефективності пропозицій щодо впровадження HR-бюджетування у ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ»

Стан економіки України на етапі є нестійким. Багато підприємств через неможливість протистояти кризовим явищам змушені у кращому разі змінювати напрямок своєї діяльності, у гіршому – закінчувати її закриттям підприємства.

ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ» – не виняток, кризові явища позначилися і на її діяльності, а також на стратегії розвитку підприємства, більшою мірою торкнувшись сфери кадрової політики.

Стає зрозумілим той факт, що загальний стан економіки країни позначився на справах компанії, керівництво 2021 року застосовувало політику зниження витрат на персонал, тому було звільнено працівників пенсійного віку, а робочий день скорочено з 8 до 6 годин. Ці заходи дозволили вирівняти ситуацію та не зазнати підприємству більших збитків, ніж могло бути.

Таким чином, на основі аналізу поточного стану справ на підприємстві, можна дійти висновку, що ефективне використання співробітників організації можливе лише тоді, коли сама організація планово та далекоглядно підходить до оптимізації витрат на персонал.

У ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ» є проблеми у сфері управління персоналом:

- зосередження повноважень та відповідальності у керівництва підприємства;
- нераціональний розподіл функцій між підрозділами, дублювання робіт;
- відсутність загальних для всього персоналу традицій та норм поведінки;
- недостатня трудова дисципліна;
- непостійна ротація працівників;

- невідповідність деякого персоналу кваліфікаційній структурі потреб підприємства;
- відсутність навчання нових або тих, що перейшли з інших відділів працівників, вбудованого в робочий процес;
- відсутність загальної системи обміну досвідом та внутрішніх семінарів успішних працівників підприємства [33, с.29].

Системне та поетапне вирішення цих проблем може дозволити ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ» зміцнити свою кадрову політику зсередини, що надалі дає основу в період кризи, тим самим не вдаючись до жорстких заходів щодо оптимізації витрат на персонал.

Господарська система кожного підприємства здатна ефективно функціонувати, якщо склад кадрів керівників та фахівців відповідає якісному рівню, тому що від особистих якостей цих працівників, їх загальноосвітнього та кваліфікаційного рівня залежать якість прийнятих рішень та результати їх реалізації [17, с.41].

Після проведення якісного та кількісного аналізу кадрової політики ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ», необхідний докладний аналіз структури та динаміки витрат на персонал, починати який потрібно з з'ясування структури витрат на персонал, що використовуються в ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ».

Це дозволить з'ясувати, з чого складаються витрати підприємства, оцінити ефективність цієї структури, а також зробити висновки щодо необхідності та можливості її зміни з метою оптимізації витрат на персонал.

Витрати на персонал ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ» мають таку структуру:

- 1) Заробітна плата, нарахована працівникам за тарифними ставками та окладами за відпрацьований час.
- 2) Премії та винагороди, що мають регулярний чи періодичний характер.
- 3) Доплата за роботу у шкідливих умовах.
- 4) Оплата за роботу у вихідні та святкові дні.
- 5) Оплата щорічної відпустки.

6) Оплата навчальних відпусток, наданих працівникам, які навчаються в навчальних закладах.

7) Оплата лікарняних листів.

8) Компенсація жінкам, які перебувають у частково оплачуваній відпустці для догляду за дітиною.

Також до витрат на персонал можна віднести такі витрати:

1) Витрати на підбір персоналу: оплата рекламних оголошень у друкованих виданнях та інтернет-сайтах.

2) Витрати на робочий одяг.

3) Витрати на харчування для окремих категорій працівників – працівники, які працюють у шкідливих умовах.

4) Податки використання найманої праці.

5) Витрати охорону праці.

Таблиця 3.1 – Аналіз витрат на персонал ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ» за структурою, %

Вид	Роки			Відхилення		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Фонд окладів, надбавок та доплат	78,44%	78,36%	77,96%	-0,08%	-0,4%	-0,48%
Набір та відбір персоналу	0,15%	0,22%	0,27%	+0,07%	+0,05%	+0,07%
Навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації	0,01%	0,02%	0,08%	+0,01%	+0,06%	+0,07%
Спеціальний одяг	0,55%	0,52%	0,74%	-0,04%	+0,22%	+0,19%
Охорона праці	0,25%	0,25%	0,27%	+0,00%	+0,02%	+0,02%
Відрахування до соціальних фондів	20,40%	20,37%	20,68%	-0,02%	+0,31%	+0,28%
Разом	100%	100%	100%	-	-	-

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої документації підприємства [43]

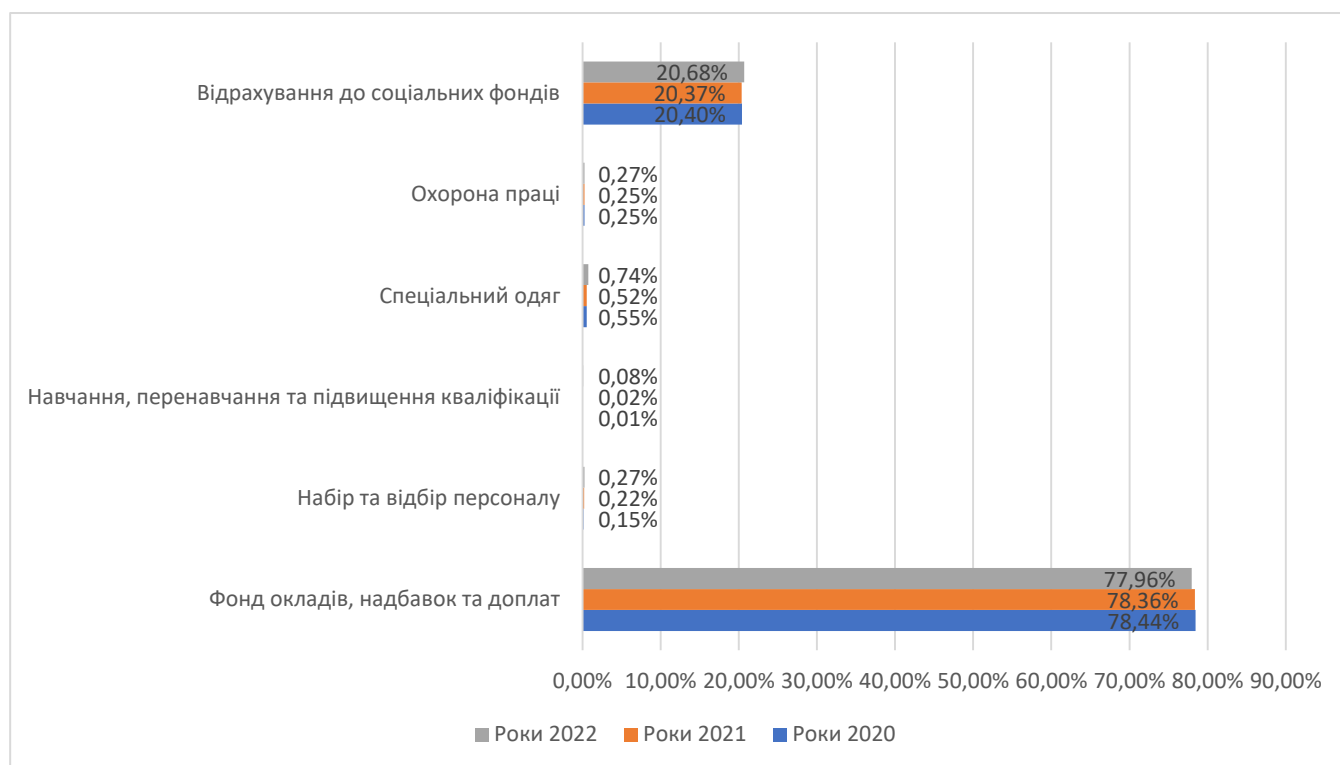


Рисунок 3.1 - Структура витрат на персонал ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ» за структурою, %

Джерело: складено автором за даними ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ»[43]

Як очевидно з таблиці 3.1 та рисунок 3.1. структура витрат на персонал не стабільна, найбільшу питому вагу займає «Фонд окладів надбавок і доплат» понад 75% всіх витрат на персонал.

Так розглядаючи відхилення 2021 року до 2020 року, можна сказати, що «фонд окладів надбавок та доплат» зменшився на 0,08%, що супроводжувалося скороченням виплат за всіма наступними елементами структури.

Порівнюючи структуру витрат 2021 і 2022 року, можна побачити, що «Фонд окладів надбавок і доплат» небагато скоротився на 0,4%, це з зміною чисельності персоналу.

У зв'язку з цим витрати на «навчання» та «набір та відбір персоналу» збільшилися на 0,01% та 0,06%, а витрати на «спеціальний одяг» навпаки скоротилися на 0,29%. Витрати на охорону праці залишилися незмінним.

У 2021 році порівняно з 2022 роком спостерігалось зменшення витрат за такими елементами структури як «Фонд окладів надбавок та доплат». Ці зміни були продиктовані різним економічними умовами підприємства, що склалися внаслідок економічних складнощів на рівні держави.

У ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ» 2020 був переломним, тому що змінилася політика підприємства щодо виплати зарплати. У зв'язку з цим, у 2020 році спостерігається різкий стрибок вгору витрат на персонал, і досить сильний стрибок вниз прибутку. Але вже у 2022 році ситуація трохи стабілізувалася – витрати на персонал були збільшені, а показники прибутку та обсягу продукції почали зростати.

За підсумками аналізу кадрової політики та аналізу витрат на персонал підприємства за останні кілька років стає можливим запропонувати найбільш підходящі шляхи оптимізації витрат ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ» на персонал у період економічної кризи.

У кризи всі компанії стали певною мірою рівні. Усі зіткнулися з однаковою проблемою – оптимізацією видатків. Багато керівників та власників бізнесу песимістично міркують про те, щоб оголосити компанію банкрутом або вийти з бізнесу [23, с.187].

ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ» обрала найоптимістичніший варіант – адаптуватися до ситуації на ринку.

Подальшими діями ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ» має стати перехід до серйознішого етапу – скорочення своїх обсягів. Тут є кілька варіантів вирішення проблеми. Найпоширеніший – скорочення персоналу. Другий – зупинка виробництва. Третій – відправити персонал у відпустку на невизначений час без утримання. І останній, найрідкісніший, – продаж одного з підрозділів чи відділів.

Менш болючим варіантом для ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ» та її персоналу може стати скорочення робочого часу. Це досить коректний спосіб щодо людей, які пропрацювали в компанії сумлінно багато років і принесли компанії високий результат. Зберігаються робочі місця, є відчуття стабільності, надійності роботодавця. Крім того, співробітники можуть оцінити той факт, що в нелегкі для бізнесу часи компанія не хоче втрачати свої цінні кадри. Люди, цінуючи це, працюватимуть із ще вищою віддачею. Багато хто воліє працювати менше, ніж звільнитися зовсім. Люди продовжують отримувати зарплату, стабільну, хоч і невелику. Це очевидна перевага цього варіанта. Крім того, співробітники мають можливість знайти додатковий підробіток. Бізнес продовжує існувати, що є дуже важливим з точки зору його розвитку в майбутньому.

Розглянемо ще один варіант, який може бути прийнятий у ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ» під час кризи. Це надання персоналу короткострокової відпустки, що визначається індивідуально. Це може бути тижнева відпустка, місячна – варіантів існує маса. У цьому випадку зберігається виробництво, робочі місця та зарплата працівникам, але скорочуються організаційні витрати компанії. Тож позитивні сторони мають і цю альтернативу.

Щодо самого радикального методу, звільнення, то тут необхідно пояснити кілька моментів. Навіть якщо компанія ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ» прийняла таке рішення, дії повинні мати дуже тактовний характер стосовно співробітників. Робити це потрібно гідно. Керівники мають запропонувати допомогу звільненим співробітникам, бути чесними з ними. Для пом'якшення ситуації, наприклад, може бути запропонована грошова у розмірі місячної чи тижневої зарплати за кожен відпрацьований рік у компанії або оплачена медична

річна страховка, надання іншої посади у компанії, допомога у написанні резюме та пошуку нової роботи.

Тяжка ситуація спостерігається сьогодні у багатьох сферах бізнесу, але навіть це часом не виправдовує рішення роботодавця щодо скорочення персоналу. Доведено ефективністю бізнесу те, що це рішення не є правильним. Експерти та аналітики рекомендують економити не на людях, а на витратах.

Якщо до кризи керівники ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ» найчастіше замислювалися про управління фінансовим прибутком, то сьогодні, за умов кризи, потрібно вміти керувати й видатками. У ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ» необхідно провести фінансову реструктуризацію, спрямовану збільшення ефективності бізнесу.

Наша країна відрізняється від інших тим, що особливо яскраво виражена проблема низької продуктивності праці. Багато співробітників просиджують час в інтернеті, яких, здавалося б, у кризу потрібно звільнити насамперед. Але це рішення в ситуації, що склалася, є дуже простим і очевидним [20, с.152].

Перш ніж звільняти персонал, варто подумати над іншими варіантами вирішення проблеми. Наприклад, варто підвищити продуктивність праці тих співробітників компанії, які дають прибуток компанії.

Крім того, під час кризи необхідно думати неординарне, шукати нові виходи вирішення проблем та розробляти свої індивідуальні антикризові програми. Припустимо, звільненням співробітникам керівники ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ», які мають певні зв'язки на ринку, зможуть запропонувати цікаві варіанти роботи. А можна щось вигадати і всередині компанії, аж до введення в штат спеціальних антикризових співробітників. Це добрий стимул у проблемі подальшої ефективності роботи співробітника на компанію.

Крім того, такі програми позитивно позначаються на корпоративній культурі компанії ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ», сильніше згуртувавши персонал. Такий підхід дасть більше шансів вижити під час кризи, ніж просте звільнення людей.

Щоб зберегти свої фінансові кошти та вистояти в сьогоднішніх суворих умовах із найменшими втратами ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ» має вдаватися до скорочення витрат. Початкове завдання ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ» – зберегти та залучити талановитих співробітників. Як заходи для оптимізації витрат на персонал ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ» слід розглянути можливості скорочення витрат на персонал із найменшими негативними наслідками. Змінити графік роботи, а також персоналу необхідно запропонувати перейти на скорочений робочий тиждень.

Оптимізація соціального пакету – ще одна гідна альтернатива. У ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ» можна оцінити витрати на надання співробітникам пільг та компенсацій. Деякі пільги можна скоротити чи зовсім прибрати.

У соціальному пакеті, що надається працівникам компанії ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ», особлива увага приділяється вирішенню питання про особистий та сімейний оздоровчий відпочинок. Корпоративна база відпочинку та дитячий оздоровчий табір), оплата путівок до літніх таборів для дітей співробітників. Крім того, пакет включає традиційно затребувані блага, такі як:

- Добровільне медичне страхування (включаючи стоматологічні послуги та можливість застрахувати своїх родичів за корпоративними цінами).
- Страхування життя, страхування від нещасного випадку.
- Компенсація харчування.
- Компенсація за зв'язок.
- Додаткові виплати за лікарняними листами у певних ситуаціях.
- Додаткові виплати за витратами на відрядження.
- Виплати під час переведення працівника на роботу в іншу місцевість.
- Страхування майна за пільговими цінами.
- Проведення корпоративних командних турнірів з ігрових видів спорту.
- Корпоративні свята.
- Новорічні подарунки для співробітників та їхніх дітей.
- Наявність оснащеного медичного кабінету.

Деякі з перелічених вище складових відносяться до компенсацій, тобто відшкодовують кошти, витрачені співробітником на проїзд або оплату мобільного, а інші до пільг. Деякі пільги мають пряму вигоду для роботодавця, наприклад підвищення кваліфікації фахівців, а інші спрямовані виключно на мотивацію працівника, зокрема, на безкоштовне харчування або путівки до будинків відпочинку.

У якості першого заходу, спрямованого на матеріальну стимулювання було обрано запровадження системи коефіцієнтів збільшення преміально-змінної частини заробітної плати працівників ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ». Розглянемо преміально-змінну частину заробітної плати за рахунок впровадження на підприємстві даних коефіцієнтів у табл. 3.2

Таблиця 3.2-Преміально-змінна частина зарплати з застосування поправочних коефіцієнтів

сума преміально-змінної заробітної плати працівників	коефіцієнт ефективності роботи підрозділу підприємства (Керп-0,573)	коефіцієнт трудового вкладу працівника (КТВ-0,6875)	коефіцієнт кваліфікації (Ккв-0,76)	підсумкова сума преміально-змінної заробітної плати з урахуванням поправочних коефіцієнтів
1	2	3	4	5
14133,5	8098,5	9716,8	10741,5	42690,3

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої документації підприємства[43]

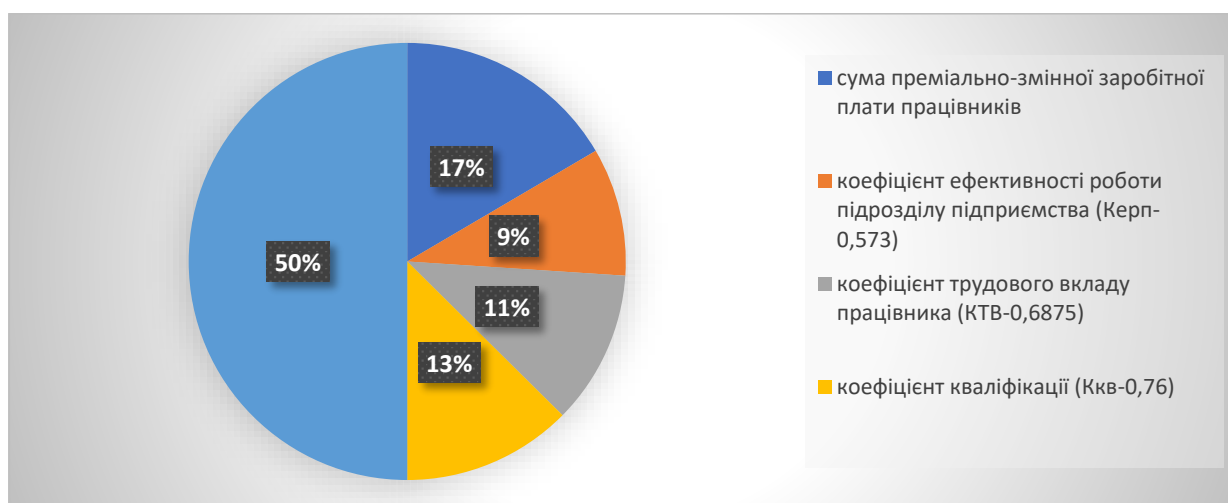


Рисунок 3.2 - Преміально-змінна частина зарплати з застосування поправочних коефіцієнтів

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої документації підприємства[43]

Розрахувавши суми витрат на використання поправочних коефіцієнтів можна обчислити економічний ефект від цього заходу.

На основі досвіду ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ» яке вже раніше впроваджувало на підприємстві цей захід, можна зробити висновок, що продуктивність праці в плановому році за рахунок впровадження поправочних коефіцієнтів збільшиться від 3% до 5%.

Знаючи збільшення продуктивності праці можна розрахувати плановий обсяг виробництва підприємства за такою формулою:

$$\Delta \text{Овир-ва} = \Delta \text{Пт} \times \text{Ч роб} \quad (3.1)$$

де $\Delta \text{Опр-ва}$ - додатковий обсяг виробництва у плановому році;

$\Delta \text{Пт}$ – збільшення продуктивності праці в плановому році;

Ч роб – чисельність робітників.

Отже, здійснимо розрахунок планового обсягу виробництва з урахуванням впровадження заходу та введення поправочних коефіцієнтів на підприємстві:

$$\Delta \text{Овир-ва} = (0,05 \times 405,93) \times 211 = 4282,6 \text{ (тис. грн.)}$$

Таким чином, за рахунок впровадження поправочних коефіцієнтів обсяг виробництва може збільшитись на 4282,6 тис. грн.

На захід спрямований, використання на підприємстві гнучкої програми додаткових виплат передбачається, що сума коштів виділених підприємством на соціальний пакет працівника становитиме у вигляді 3500 грн. в місяць.

Таблиця 3.3 – Розрахунок суми соціальної картки

категорія	чол.	сума до нарахування при 3500 грн.	пільги		сума до нарахування на 1 чол-ка
			поправка До	сума до нарахування всього з урахуванням поправок	
РСС	32	112000	1,4	156800	4900
основні робітники	123	430500	1,2	516600	4200
допоміжні робітники	56	196000	1	196000	3500
Разом	211	738500	-	869400	

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої документації підприємства[43]

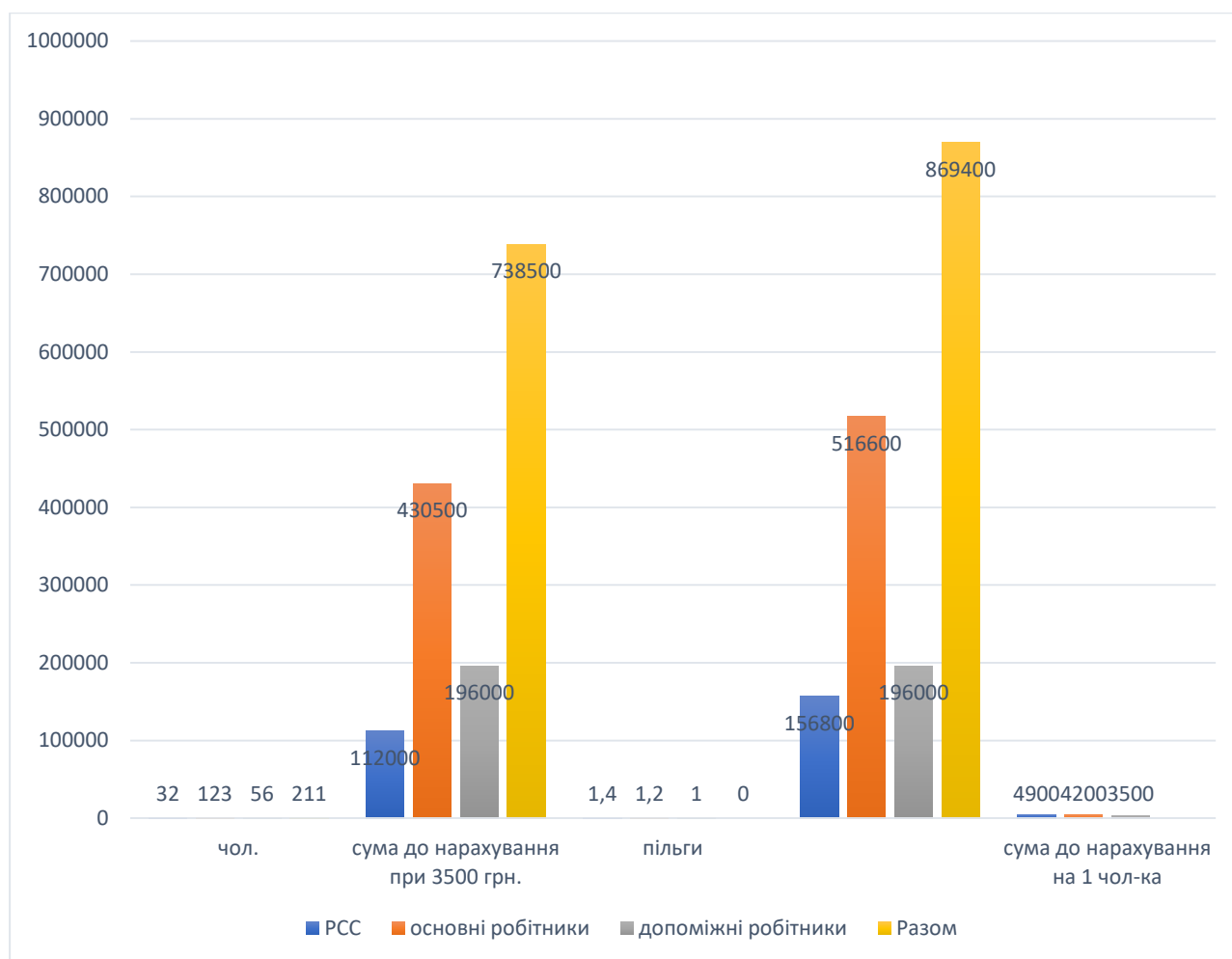


Рисунок 3.3 - Розрахунок суми соціальної картки

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої документації підприємства[43]

На початку року працівникові озвучується річний ліміт, у нашому випадку він становить:

- у керівників, службовців та фахівців – 588000 грн. (4900 x 12);
- в основних робітників – 50400 грн. (4200 x 12);
- у допоміжних робітників – 42000 грн. (3500 x 12).

Відповідні суми працівник на власний розсуд може розподілити серед поданих у переліку виплат та послуг. У разі перевищення встановленого ліміту працівник оплачує це перевищення із власної кишені. Невикористану суму ліміту працівник не може одержати у вигляді грошового еквівалента.

Звісно, у кризу багато організацій скорочують витрати на соціальний пакет. Кожна організація приймає своє рішення і залежить від багатьох чинників.

Керівництву ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ» необхідно пам'ятати про те, що в нестабільний час у співробітників на перше місце виходить фактор довіри роботодавцю, а турбота завжди підвищує рівень довіри.

Керівництво ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ» придумало та застосувало на практиці власний спосіб управління соціальним пакетом, що дозволяє вирішити такі завдання:

- зберегти соціальний пакет;
- реалізувати можливість самостійного вибору для працівників;
- скоротити витрати на соціальний пакет.

Всю роботу на вибір послуг соціального пакету виконує компанія. Далі співробітникам пропонують скористатися будь-якою послугою на умовах співфінансування. 70% витрат компенсує роботодавець, а 30% оплачує сам співробітник.

Дана практика має явні плюси:

- послугу набувають лише ті, хто в ній справді зацікавлений;
- послуга користується попитом, що підвищує суб'єктивну цінність соціального пакету для співробітника.

Тут дуже важливо ідеологічно грамотно обґрунтувати це рішення, щоб співробітники правильно розуміли ідею співфінансування, а не думали, що компанія просто вирішила заощадити.

Наявність соціального пакету в організації – своєрідний знак якості підприємства, який говорить про серйозність компанії, рівень її добробуту, турботу про власний імідж, орієнтовану на персонал корпоративної культури навіть у період кризи, оптимізувати витрати на персонал можна й іншими способами [27, с.13] .

У такий період компанії можна зменшити рівень щомісячної заробітної плати. Але при цьому необхідно спробувати зберегти мотивацію співробітників та утримати ключових фахівців. В іншому випадку це може негативно позначитися на конкурентоспроможності компанії у майбутньому.

Щоб оптимізація призвела до бажаного скорочення витрат, вона має бути ретельно спланована. При неправильному плануванні компанія може зіткнутися з серйозними юридичними, фінансовими та репутаційними наслідками.

Насамперед компанія має залучити співробітників відділу персоналу на всіх етапах реалізації програм реструктуризації компанії. Потім пояснити цілі реструктуризації співробітникам, процес, термін скорочення персоналу [13, с.18].

ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ» необхідно зберегти зі звільненими співробітниками добрі стосунки, виявити участь у його подальшій долі. І навіть при масовому скороченні необхідно підтримати позитивний образ компанії в очах потенційних партнерів та ринку праці. А також зберегти безпеку компанії, зменшивши ризик звернень до судів, розкриття конфіденційної інформації та поширення негативних чуток з боку звільнених працівників.

Крім того, виведення персоналу за штат – ще одна можливість розумної економії в кризу, а схема співробітництва на основі аутсорсингу є досить добрим рішенням для бізнесу в період складної економічної ситуації.

Отже, шляхів оптимізації витрат на персонал досить багато. Від традиційних до нових, таких як аутсорсинг. Усі вживані ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ» заходи повинні відповідати законодавству та здоровому глузду, зокрема, зараз стає важливим збереження доброзичливих взаємин між компанією та її працівником, навіть якщо він потрапляє під скорочення. Оптимальним варіантом зниження фінансових витрат підприємства у важкі часи є вивірений аналіз поточного стану кадрової політики, виявлення її основних напрямів, цілей і завдань, лише потім застосування вже обґрунтованих заходів – звільнення, скорочення робочого дня, виведення за штат.

Прагнення ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ» мінімізувати витрати на персонал – не означає діяти на шкоду інтересам справи та своїм співробітникам, з метою уникнути витрат, завдання слід вирішувати, відшукуючи оптимально можливе співвідношення прийомів та результатів від них.

Рішення може перебувати у таких напрямках:

1. Пряме зниження витрат на персонал з допомогою пошуку внутрішніх ресурсів (наприклад, скорочення управлінських витрат і штатів, зниження матеріальних витрат, підвищення продуктивності праці і т.п.).
2. Відносне зниження витрат виробництва на цілому (переважно у частині умовно-постійних витрат) рахунок збільшення обсягів виробництва. При цьому на одиницю готової продукції витрачатимуться значно менші кошти.
3. Проведення грамотних маркетингових досліджень на формування управлінських пропозицій з метою стимулювання підвищення якості праці працівниками та проведення грамотної кадрової політики не на шкоду підприємству.
4. Встановлення в організації жорсткої фінансової дисципліни, коли рішення про витрати, в тому числі і на персонал, має право приймати одну особу або кілька відповідальних осіб, які чітко обумовлені наказом керівника компанії.

Отже, процес оптимізації складний і вимагає попередніх досліджень, щоб обрані для компанії заходи виявилися ефективними, а не руйнівними. Умови для сучасних підприємств найчастіше диктуються чинниками ззовні, саме станом економіки нашої країни. Щоб встигати адаптуватися до нових економічних умов, компанія має проводити моніторинг стану поточних справ.

Відомо, що найуразливішою ланкою під час фінансових труднощів підприємства є персонал. Для того, щоб не втратити цінних кадрів, підприємствам необхідно якнайретельніше і коректніше підходити до таких методів оптимізації витрат на персонал, як звільнення, скорочення та виведення за штат співробітників, також ці заходи можуть згубно позначитися і на всьому виробничому процесі компанії. Витрати персонал завжди пов'язані з періодом розвитку самого підприємства, саме – з його життєвим циклом. Природно, кожен етап життєвого циклу підприємства диктує свої умови у його функціонуванні, зокрема й у сфері управління персоналом, на етапі спаду виробництва настає певний момент, який вимагає серйозних заходів для оптимізації витрат загалом і більше витрат на персонал.

Висновки до розділу 3

Бюджетування відрізняється від традиційних методів управління тим, що дозволяє компаніям швидше отримувати інформацію, яка має значну аналітичну цінність для прийняття управлінських рішень, а отже, ефективніше впливати на формування фінансових ресурсів, грошових потоків та фінансово-економічних результатів діяльності. Накористь цієї точки зору свідчить той факт, що більшість великих компаній, які швидко розвиваються, сьогодні зіткнулися з реальною необхідністю контролю витрат окремих підрозділів та їх діяльності як єдиного ефективного способу прогнозування та планування майбутніх результатів, зниження витрат і підвищення прибутковості.

Усі вживані ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ» заходи повинні відповідати законодавству та здоровому глузду, зокрема, зараз стає важливим збереження доброзичливих взаємин між компанією та її працівником, навіть якщо він потрапляє під скорочення. Оптимальним варіантом зниження фінансових витрат підприємства у важкі часи є вивірений аналіз поточного стану кадрової політики, виявлення її основних напрямів, цілей і завдань, лише потім застосування вже обґрунтованих заходів – звільнення, скорочення робочого дня, виведення за штат.

Бюджетування витрат на персонал є складовою загальнофірмового бюджетування та потребує врахування необхідності реалізації спеціальних функцій управління персоналом. У ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ» 2020 був переломним, тому що змінилася політика підприємства щодо виплати зарплати. У зв'язку з цим, у 2020 році спостерігається різкий стрибок вгору витрат на персонал, і досить сильний стрибок вниз прибутку. Але вже у 2022 році ситуація трохи стабілізувалася – витрати на персонал були збільшені, а показники прибутку та обсягу продукції почали зростати.

За підсумками аналізу кадрової політики та аналізу витрат на персонал підприємства за останні кілька років стає можливим запропонувати найбільш підходящі шляхи оптимізації витрат ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ» на персонал у період економічної кризи.

ВИСНОВКИ

Розвиток персоналу – це основний чинник конкурентоспроможності підприємства у умовах реального часу.

Розвиток людських ресурсів - це вдосконалення та набуття якісно нових професійних та ділових навичок і компетенцій, професійних та особистісних, в результаті безперервного навчання та особистісного розвитку індивідів. Розвиток людських ресурсів базується на гармонійному поєднанні особистісних, інтелектуальних, моральних, емоційних, вольових і психофізіологічних якостей, вдале поєднання яких гарантує високу результативність та ефективність і підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Ми розглядаємо розвиток персоналу як безперервний процес для забезпечення всебічного розвитку працівників та підвищення ефективності діяльності підприємства у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи, можна сказати, що персонал є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства, і ефективне управління персоналом є невід'ємною складовою його успіху.

У сучасної економіці, коли темпи розвитку організацій та його конкурентоспроможність дедалі більше залежить від чинників зовнішнього оточення, питанням управління витратами персонал приділяється підвищена увага. Сьогодні підприємства концентруються на вирішенні проблем підвищення ефективності персоналу, залучення та утримання талановитих співробітників, формування дієвих систем мотивації та стимулювання тощо, при цьому реалізація кадрових стратегій залежить від того, наскільки поточні та майбутні витрати на персонал сприятимуть успіху підприємства. Тому фахівці у сфері управління персоналом повинні вирішувати завдання, що вимагають застосування ефективної методології управління персоналом.

Витрати на соціальні гарантії – це інвестиції у здоров'я та добробут працівників. Такі витрати включають оплату роботодавцем різних пільг для персоналу – оздоровлення, харчування, відпочинок, вирішення особистих та сімейних проблем тощо. Загальновідомо, що соціальні пільги не призводять до

підвищення результатів праці, але позитивно впливають на мотивацію зайнятості, тому навіть невеликі компанії намагаються запропонувати своїм співробітникам будь-які переваги в порівнянні з іншими організаціями, підвищуючи свою конкурентоспроможність на ринку праці.

Витрати на соціальні програми та проекти здебільшого дають відчутний ефект лише у довгостроковій перспективі. Проте підприємства знижують витрати на ці потреби лише за вкрай несприятливих обставин, оскільки добровільні соціальні гарантії організації зміцнюють довіру та лояльність працівників до свого роботодавця, покращують організаційний клімат, підвищують небайдужість персоналу, які надають вирішальний вплив на стабільність діяльності підприємства.

Значна частина зобов'язань відноситься до сфери відповідальності роботодавця за життя та здоров'я працівників, особливо це стосується соціальної інфраструктури підприємств, яка формується не тільки на основі взаємодії з закладами охорони здоров'я, а й шляхом створення власних медичних центрів, системи первинної допомоги на робочому місці, систем охорони праці. Велика увага приділяється допомозі у вирішенні особистих проблем співробітників: матеріальна допомога, компенсації комунальних витрат, житла, оплати утримання дітей у дитячих садках, сімейного відпочинку, розваг, занять спортом тощо.

Інвестування у розвиток персоналу – це процес надання ресурсів (грошових коштів, часу, експертизи тощо) з метою покращення знань, навичок та поведінки працівників. Інвестування у розвиток персоналу може призвести до підвищення ефективності працівників, зниження витрат на підготовку нового персоналу та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Важливо зауважити, що методи вимірювання ефективності інвестування у розвиток персоналу повинні бути вибрані залежно від мети та специфіки конкретного інвестиційного проекту. Крім того, для отримання більш точних результатів рекомендується використовувати декілька методів вимірювання ефективності одночасно.

ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ» здійснює діяльність з переробки рядового вугледобувних підприємств. Основними постачальниками давальницької сировини є шахти ПрАТ «ДТЕК Павлоградвугілля» і ТОВ «ДТЕК Добропіллявугілля». Сировиною для збагачення служать вугілля марок Гр (газовий рядовий) і ДГр (довгополум'яний газовий рядовий).

Підсумовуючи розгляд фінансових результатів і складу операційних витрат ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ» у довоєнний період 2019 – 2020 роки, можна дійти висновку про збитковість діяльності цього підприємства і необхідність підтримувати його функціонування на рівні інших структур холдингу ДТЕК. Особливо це стосується сьогоденного воєнного часу, коли підприємство і його персонал знаходяться у складних умовах. Однією з важливих проблем, з якою може стикнутися ТОВ «ДТЕК Курахівська ЦЗФ», є зменшення обсягів збагачення вугілля. Ця проблема постала вже у 2020 році і є пов'язаною з глобальною тенденцією переходу до низьковуглецевої економіки. Це вимагатиме від підприємств, що залучені до теплової генерації електричної енергії та металургійної галузі, масштабної трансформації із справедливим урахуванням інтересів бізнесу, держави, територіальних громад, де заходяться виробничі потужності таких компаній.

Сучасна практика управління персоналом вимагає активної інтеграції різних наукових напрямів із підвищення значимості цього виду діяльності в українських організаціях. Питання обліку витрат на персонал, їх планування та оцінки (аудит) стаючи об'єктом уваги керівників. На жаль, у науці ще не вироблені основні принципи, технології та методи, що ґрунтуються на соціально-економічному підході до планування та оцінки витрат на персонал, а в практиці переважає бухгалтерський підхід.

Бюджетування як інструмент управління персоналу ґрунтується на систематичній обробці даних про витрати на робочу силу для прийняття рішень з управління персоналом, релевантних майбутнім подіям.

Бюджетування витрат на персонал у кожній компанії організується самостійно. При цьому важливо врахувати, що термін планування видатків настає

у серпні – вересні поточного року. Воно має враховувати місце виникнення витрат на персонал, тому розпочати планування доцільно з центрів відповідальності.

Інформація про витрати на персонал збирається по центрах відповідальності та передається на більш високий рівень, де керівник та спеціалісти з управління персоналом коригують подані матеріали. Скориговані плани надаються вищому керівництву до ухвалення управлінських рішень. Схвалений бюджет із проведеними коригуваннями розподіляється за центрами відповідальності та виникнення витрат.

Таким чином, бюджетування витрат на персонал є складовою загальнофірмового бюджетування та потребує врахування необхідності реалізації спеціальних функцій управління персоналом.

Шляхів оптимізації витрат на персонал досить багато. Від традиційних до нових, таких як аутсорсинг. Усі вживані ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ» заходи відповідають законодавству та здоровому глузду, зокрема, зараз стає важливим збереження доброзичливих взаємин між компанією та її працівником, навіть якщо він потрапляє під скорочення. Оптимальним варіантом зниження фінансових витрат підприємства у важкі часи є вивірений аналіз поточного стану кадрової політики, виявлення її основних напрямів, цілей і завдань, лише потім застосування вже обґрунтованих заходів – звільнення, скорочення робочого дня, виведення за штат.

Прагнення ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ» мінімізувати витрати на персонал – не означає діяти на шкоду інтересам справи та своїм співробітникам, з метою уникнути витрат, завдання слід вирішувати, відшукуючи оптимально можливе співвідношення прийомів та результатів від них.

Рішення може перебувати у таких напрямках:

- Пряме зниження витрат на персонал з допомогою пошуку внутрішніх ресурсів (наприклад, скорочення управлінських витрат і штатів, зниження матеріальних витрат, підвищення продуктивності праці і т.д.).

– Відносне зниження загальних виробничих витрат (переважно постійних) відповідно до збільшення обсягів виробництва. При цьому на одиницю готової продукції витрачатимуться значно менші кошти.

– Проведення грамотних маркетингових досліджень на формування управлінських пропозицій з метою стимулювання підвищення якості праці працівниками та проведення грамотної кадрової політики без пошкоджень підприємству.

– Встановлення в організації сувора фінансова дисципліна, коли рішення про витрати, включаючи витрати на персонал, приймати одну особу або кілька відповідальних осіб, які чітко визначені наказом керівника компанії.

Отже, процес оптимізації складний і вимагає попередніх досліджень, щоб обрані для компанії заходи виявилися ефективними, а не руйнівними. Умови для сучасних підприємств найчастіше диктуються чинниками ззовні, саме станом економіки нашої країни. Щоб встигати адаптуватися до нових економічних умов, компанія має проводити моніторинг стану поточних справ.

Відомо, що найуразливішою ланкою під час фінансових труднощів підприємства є персонал. Для того, щоб не втратити цінних кадрів, підприємствам необхідно якнайретельніше і коректніше підходити до таких методів оптимізації витрат на персонал, як звільнення, скорочення та виведення за штат співробітників, також ці заходи можуть згубно позначитися і на всьому виробничому процесі компанії. Витрати персонал завжди пов'язані з періодом розвитку самого підприємства, саме – з його життєвим циклом. Природно, кожен етап життєвого циклу підприємства диктує свої умови у його функціонуванні, зокрема й у сфері управління персоналом, на етапі спаду виробництва настає певний момент, який вимагає серйозних заходів з оптимізації витрат в цілому, а також збільшення витрат на персонал.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон від 28 червня 1996 р. №254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 10.03.2023).
2. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 14.03.2023).
3. HR-менеджмент : конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад. М. В. Шкробот, Л. Л. Ведута. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с. URL: http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36828/1/Konspekt_HRM_2020.pdf
4. Аванесова Н.Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади: монографія. Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків: Щедра садиба плюс, 2019. 195 с.
5. Атамас П.Й. Управлінський облік: навч. посібник / П.Й. Атамас. – Київ: Центр навчальної літератури, 2020. – 440 с.
6. Афанасьєв М.В. Управління розвитком підприємства / М. В. Афанасьєв. – Харків : ІНЖЕК, 2020. – 184 с.
7. Башнянін Г.І. Генеза ринкової економіки : екон.слов-довідн. / Г.І. Башнянін, В.С. Іфтемичук // – Львів: Магнолія плюс, 2021. – 687 с. – с. 280.
8. Березін О. В. Безпарточний М.Г. Стратегія підприємства: навч. посібник. Київ: Ліра, 2021. 224 с.
9. Берницька Д. І. Стратегія підприємства: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2019. 213 с.
10. Білорус Т.В. Формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства на основі портфельного аналізу. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1.С. 184-195.
11. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник / І. О. Бланк. – Київ: Ельга, 2019. – 724 с.

12. Богатирьов І.О. Ефективність розвитку підприємства / І.О. Богатирьов // Формування ринкових відносин в Україні. – 2020. – №8. – С. 79.
13. Бондарчук Л. В., Ніколайчук Н. П. Особливості антикризового управління персоналом. Сучасні наукові дослідження в сучасному світі. 2017. Вип. 5 (25). С. 77-82.
14. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посібн. / В.А. Василенко – Київ: Центр учбової літератури, 2020. – 420 с.
15. Галич О.А., Вакуленко Ю.В., Терещенко І.О., Крутько Т.В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. Агросвіт. 2019. № 6. С. 27–32.
16. Геращенко І.М. Людські ресурси як основний чинник конкурентоспроможності та стратегічного планування підприємства. Бізнес Інформ. 2019. №11. С. 368–375. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-368-375>.
17. Голов С.Ф. Управлінський облік і контролінг: концепції та застосування / С.Ф. Голов // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2019. – №5. – С. 8-10.
18. Голов С.Ф. Управлінський облік: навч. посібник / С.Ф. Голов. – Київ: Лібра, 2019. – 704 с.
19. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Підвищення індексу людського капіталу є важливою складовою інноваційної кадрової політики підприємств. Економіка та держава. 2019. №4. С. 11–17.
20. Драган О.І. Wellbeing-технології – новий напрямок у розвитку менеджменту персоналу компаній харчової галузі. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2021. Том 27. №2. С.55-64.
21. Драган О.І. Стратегія розвитку системи менеджменту персоналу підприємства на засадах корпоративної соціальної відповідальності і соціально-економічної безпеки. Менеджмент організацій і адміністрування: теорія та практика: колект. монографія / за ред. проф. Н. С. Скопенко, проф. О. І. Драган. Київ: Кафедра, 2020. 404 с. С.299-310.

22. Драган О.І. Формування стрес менеджменту на підприємствах м'ясопереробної галузі Наукові праці Національного університету харчових технологій, 2018. том 24. №1. С.101-106.

23. Драган О.І., Бергер А.Д. Менеджмент персоналу: [Електронний ресурс]: конспект лекцій для здобувачів освіт. ступ. «бакалавр» спец. 073 «Менеджмент» освіт.-проф. програм «Менеджмент» та «Менеджмент персоналу» ден. і заоч. форм навч. Нац. ун-т харч. технол. Київ: НУХТ, 2021. 240 с.

24. Драган О.І., Бергер А.Д. Менеджмент персоналу: [Електронний ресурс]: Методичні рекомендації до вивчення дисципліни, проведення практичних занять та виконання контрольної роботи для здобувачів освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» освіт. -проф. програми «Менеджмент персоналу» ден. і заоч. форм навч. Нац. ун-т харч. технол. Київ: НУХТ, 2021. 66 с.

25. Жуковська В. М. НР. Практикум: навч. посібник / В. М. Жуковська, І.П. Миколайчук; Київський національний торговельно-економічний університет. К.: 2018. 293 с.

26. Зайцев В. С. Основні напрями підвищення мотивації працівників промислових підприємств. Вісник економічної науки України. 2018. №1. (34). С. 29-35.

27. Кравченко С., Корнєва О. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства. Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку: монографія; вид. Кол.: О. І. Амоша, Х. Джвігол, Р. Мішкевич; НАН України, Інст. Економіки промисловості. Київ, 2018. С. 276-296.

28. Крушельницька О. В. Управління персоналом: підручник / О. В. Крушельницька, А. А. Котвицький; Університет сучасних знань. Київ: Знання України, 2018. 299 с.

29. Лобза А. В., Гуз І. С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності роботи персоналу сучасного підприємства. Молодий учений. 2018 №1 (53). С. 510-513.

30. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2020. 320 с.

31. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О. В. Безпалько та ін. ; за заг. ред. О. І. Драган. Київ : Кафедра, 2022. 612 с.

32. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянюк, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [Заг. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : Кафедра, 2022. 612 с.

33. Олійник Т. І., Пахуча Е. В. Економіка праці і соціально-трудові відносини Текст : навч. посіб. Харків. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 279 с.

34. Петюх В. М. Управління персоналом: навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни / В.М. Петюх; Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. К.: КНЕУ, 2017. 320 с.

35. Поліщук І. І., Швед В. В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. 2-е вид., перероб. та допов. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.

36. Поліщук І.І., Швед В.В. Управління персоналом [Текст]: [навч.-метод. посіб. (для здобувачів вищ. освіти екон. та упр. спец.)] 2-е вид., перероб. та допов. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.

37. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи / В.С. Пономаренко. – Харків : ІНЖЕК, 2019. – 328 с.

38. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колект. монографія / М. В. Семикіна та ін.; Центральноукр. нац. техн. ун-т. Кропивницький : Лисенко В. Ф., 2021. 439 с.

39. Склярчук Т. В., Панас Я. В. Економіка праці : навч. посіб. Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2017. 226 с.

40. Управління персоналом : навч. посіб. для здобувачів спец. 073 Менеджмент / К. Ф. Ковальчук та ін. ; Нац. металург. акад. України. Дніпро : Акцент ПП, 2019. 302 с.

41. Управління персоналом: навч. посібник / М. Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – 2-й тип. – Київ: Центр навчальної літератури, 2019. – 502 с.

42. Шаповал О.А., Іваний А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. №5 (17). С. 149-151.

43. Фінансова звітність: ТОВ «ДТЕК КУРАХІВСЬКА ЦЗФ». URL: <https://energo.dtek.com/ir/zvitnist/kyrahivska-czf/> (дата звернення 15. 04. 2023 р.).