МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Оцінювання ефективності витрат на персонал організації»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0513-уп
спеціальності 051 «Економіка»
освітньої програми «Управління персоналом»
Шабельська В. С.

Керівник: д.е.н., професор кафедри управління персоналом і маркетингу
Череп О. Г.

Рецензент: д.е.н, професор кафедри управління персоналом і маркетингу
Андросова О.Ф.

Запоріжжя – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма «Управління персоналом»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____Іванов М.М.

«____»_____ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Шабельська В. С.
(прізвище, ім'я, по – батькові)

1. Тема роботи: «Оцінювання ефективності витрат на персонал організації».
керівник роботи: Череп Олександр Григорович, д.е.н., професор кафедри управління персоналом і маркетингу
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ від «29» грудня 2023 року №2252-с, від «04» жовтня 2024 року №1512-с
2.Строк подання студентом роботи «11» листопада 2024 року
3. Вихідні дані до роботи: дані Державної служби статистики України, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.
4.Зміст розрахунково – пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): досліджено поняття та структура витрат на персонал: основні компоненти та їх класифікація; досліджено сутність і значення оцінювання ефективності витрат на персонал для організації; визначено методичні підходи до оцінювання ефективності витрат на персонал: огляд основних методик та підходів; розглянута та досліджена характеристика діяльності підприємства; досліджені динаміка, структура та проведений аналіз витрат на персонал АТ «КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ СТАЛЕЛИВАРНИЙ ЗАВОД».; оцінено ефективність витрат на персонал з використанням сучасних аналітичн інструментів; розроблено рекомендації щодо оптимізації витрат.
5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): магістерська робота містить., 18 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Череп О. Г., професор	05.08.2024	05.08.2024
2	Череп О. Г., професор	09.09.2024	09.09.2024
3	Череп О. Г., професор	03.10.2024	03.10.2024

7. Дата видачі завдання 24 червня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	24.06.2024 р. – 30.07.2024 р.	виконано
2.	Виконання вступу	01.08.2024 р. – 04.08.2024 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	05.08.2024 р. – 08.09.2024 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	09.09.2024 р. – 02.10.2024 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	03.10.2024 р. – 20.10.2024 р.	виконано
6.	Формування висновків	21.10.2024 р. – 27.10.2024 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	28.10.2024 р. – 10.11.2024 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	11.11.2024 р.	виконано

Студент _____ Шабельська В. С.
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Череп О. Г.
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Бехтер Л. А.
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 98 с., , 18 табл., 51 джерел.

Об'єктом дослідження є процес використання персоналу на підприємстві АТ «Кременчуцький сталеливарний завод».

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та науково-практичні аспекти ефективності використання персоналу на прикладі діяльності служби управління персоналом підприємства АТ «Кременчуцький сталеливарний завод».

Мета даної кваліфікаційної роботи – є систематизація теоретичні аспектів та особливості підвищення ефективності використання персоналу на підприємстві АТ «Кременчуцький сталеливарний завод».

Методи дослідження: логічного узагальнення, дедуктивний, фінансового та економічного та статистичного аналізу, порівняння, зведення, емпіричного аналізу, ситуаційного аналізу тощо.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що запропоновано нові концепції, інтрументи та підходи до управління витратами, розкрито значення оцінювання ефективності управління виратами на персонал в сучасному менеджменті, у роботі по-новому осмислюється роль соціальних програм в психологічному стимулюванні персоналу АТ «Кременчуцький сталеливарний завод».

Результати дослідження можуть бути використані підприємствами, зокрема підвищення ефективності управління персоналом, управління витратами та окремих інструментів.

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИТРАТ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ, ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ІННОВАЦІЇ

SUMMARU

Master's Thesis: 98 pages, 18 tables, 51 references.

Object of research: the process of personnel utilization at PJSC "Kremenchuk Steel Plant."

Subject of research: theoretical, methodological, and practical aspects of personnel efficiency improvement based on the activities of the HR management service of PJSC "Kremenchuk Steel Plant."

The aim of this thesis is to systematize theoretical aspects and explore specific features of improving personnel efficiency at PJSC "Kremenchuk Steel Plant." It also aims to analyze the practice of expenditure evaluation and efficiency enhancement of personnel costs at the enterprise and to develop recommendations for their optimization and improvement.

Key scientific results obtained during the research:

- The concepts and structure of personnel costs were studied, including their main components and classification.
- The essence and significance of personnel cost efficiency evaluation for organizational success were determined.
- Methodological approaches to evaluating personnel cost efficiency were reviewed, with an overview of key methods and approaches.
- The characteristics of the enterprise's activities were analyzed and investigated.
- The dynamics and structure of personnel costs at PJSC "Kremenchuk Steel Plant" were examined, and a comprehensive analysis was conducted.
- Personnel cost efficiency was assessed using modern analytical tools.
- Recommendations for personnel cost optimization were developed, including the implementation of motivational programs, training, and retraining programs for staff.

Research methods: logical generalization, deductive analysis, financial, economic, and statistical analysis, comparison, synthesis, empirical analysis, and situational analysis.

Scientific novelty: This study proposes new concepts, tools, and approaches for managing personnel costs. It highlights the significance of evaluating the efficiency of personnel cost management in modern organizational contexts. The research reinterprets the role of social programs in psychological motivation for the personnel of PJSC "Kremenchuk Steel Plant."

Practical significance of results: The findings can be utilized by enterprises to enhance the efficiency of personnel management, optimize personnel costs, and refine specific tools for HR management.

EVALUATION OF EFFICIENCY, PERSONNEL COST MANAGEMENT, EFFICIENCY ASSESSMENT METHODS, INNOVATIVE HR MANAGEMENT, INNOVATIONS

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ

1.1 Поняття та структура витрат на персонал: основні компоненти та їх класифікація……..……..11

1.2 Сутність і значення оцінювання ефективності витрат на персонал для організації…….……..18

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності витрат на персонал: огляд основних методик та підходів……..…….24

Висновки до розділу 1…….……..32

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ І ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ НА АТ "КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ СТАЛЕЛИВАРНИЙ ЗАВОД"

2.1 Загальна характеристика АТ "КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ СТАЛЕЛИВАРНИЙ ЗАВОД"…….……34

2.2 Динаміка, структура та аналіз витрат на персонал АТ «КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ СТАЛЕЛИВАРНИЙ ЗАВОД»…….……46

2.3 Оцінка ефективності витрат на персонал АТ «КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ СТАЛЕЛИВАРНИЙ ЗАВОД»……..54

Висновки до розділу 2…….……..60

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1 Оптимізація структури витрат на персонал: пропозиції щодо раціоналізації витрат……..……62

3.2 Використання сучасних методів управління персоналом для підвищення ефективності витрат…….76

3.3 Впровадження програм розвитку та мотивації персоналу як засіб підвищення ефективності витрат…….86

Висновки до розділу 3……..……..92
ВИСНОВКИ……..……94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..96

ВСТУП

Сучасні економічні реалії вимагають від підприємств особливої уваги до ефективності використання ресурсів, зокрема людського капіталу, який залишається ключовим фактором у досягненні стратегічних цілей та підвищенні конкурентоспроможності. Зміни на ринку праці, вплив воєнних дій, економічна нестабільність і зростання конкуренції зумовлюють необхідність впровадження ефективних підходів до управління персоналом. Витрати на персонал, які включають заробітну плату, соціальні виплати, навчання, професійний розвиток і інші видатки, займають значну частину бюджету будь-якого підприємства, що потребує їх раціоналізації та оцінювання ефективності.

Актуальність теми оцінювання ефективності витрат на персонал обумовлена необхідністю забезпечення стійкості та адаптивності організацій у кризових умовах. Металургійна галузь, яка традиційно характеризується високими витратами на утримання кваліфікованого персоналу, особливо відчуває тиск зовнішніх і внутрішніх чинників. У цьому контексті ключовим завданням є визначення реальної продуктивності витрат на персонал, оцінка їхнього впливу на кінцеві результати діяльності підприємства, а також розробка заходів для підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Дослідження виконане на прикладі АТ "Кременчуцький сталеливарний завод", одного з провідних підприємств металургійної галузі України, яке стикається з викликами, пов’язаними зі зниженням обсягів виробництва, зростанням витрат та необхідністю підтримки кваліфікованого персоналу.

Аналіз витрат на персонал та оцінка їх ефективності дозволяють виявити слабкі місця у витратній структурі, запропонувати шляхи оптимізації і розробити комплексну програму, спрямовану на підвищення ефективності діяльності підприємства.

Метою даної роботи є обґрунтування і розробка заходів для оцінювання та підвищення ефективності витрат на персонал організації шляхом впровадження сучасних підходів до управління трудовими ресурсами, раціоналізації витратної структури та оптимізації мотиваційних і навчальних програм.

Для досягнення мети були визначені наступні завдання:

- дослідити теоретичні аспекти витрат на персонал, їх структуру та основні компоненти;
- проаналізувати методичні підходи до оцінювання ефективності витрат;
- провести аналіз динаміки та структури витрат на персонал АТ «Кременчуцький сталеливарний завод»;
- оцінити ефективність витрат на персонал з використанням сучасних аналітичних інструментів;
- розробити рекомендації щодо оптимізації витрат на персонал, включаючи впровадження мотиваційних програм, програм навчання та перепідготовки кадрів.

Об’єктом дослідження є система управління витратами на персонал АТ «Кременчуцький сталеливарний завод», що функціонує в умовах кризового економічного середовища. Предмет дослідження – методи оцінювання ефективності витрат на персонал, а також підходи до їх оптимізації.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному підході до аналізу витрат на персонал, що передбачає не лише їх оцінку, а й розробку інструментів для підвищення ефективності через інтеграцію програм мотивації

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ

1.1 Поняття та структура витрат на персонал: основні компоненти та їх класифікація

З огляду на світові тенденції останніх років, які демонструють зростання частки витрат на персонал у загальних витратах підприємств, управління витратами на персонал набуває стратегічного значення для забезпечення ефективного функціонування підприємства. Це питання є важливим не лише через економічну доцільність, але й у зв'язку з тим, що обсяг цих витрат визначає рівень добробуту кожного працівника, включаючи його матеріальне забезпечення, соціальні пільги та можливості професійного розвитку. З огляду на це, персонал виступає не тільки як унікальний ресурс для підприємства, але й як суттєва стаття витрат, що впливає на його фінансові результати.

Принципові зміни в управлінні витратами на персонал пов'язані з необхідністю переходу до стратегічного підходу, який враховує як економічні, так і соціальні аспекти. Ефективне управління цими витратами потребує систематизованої інформації та всебічного аналізу, що дає змогу розробити політику управління персоналом, яка враховує інтереси як працівників, так і роботодавця. Зокрема, аналіз структури витрат на персонал, моніторинг чинників, які впливають на їхній склад, дозволяє оптимізувати ресурси, підвищуючи конкурентоспроможність підприємства в умовах ринкової економіки.

На вітчизняних підприємствах ще не повністю використані можливості для підвищення ефективності управління витратами на персонал. Це часто пов’язано з недосконалою структурою витрат та недостатньою увагою до управління ними. Багато підприємств мають резерви для вдосконалення

витратної політики, які можуть включати зниження надлишкових витрат, запровадження прозорих підходів до оплати праці, впровадження гнучких систем стимулювання і заохочення, орієнтованих на результативність.

Отже, удосконалення управління витратами на персонал є одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності українських підприємств. Це питання надзвичайно актуальне, оскільки забезпечення оптимальної витратної структури дозволяє не лише підвищити економічну стійкість підприємства, але й створити умови для залучення й утримання кваліфікованих кадрів. Такий підхід стає основою для довгострокового розвитку та підтримки стабільності бізнесу, оскільки дозволяє підприємству досягти балансу між інвестиціями в людські ресурси та фінансовими показниками.

Управління витратами на персонал – це багатовимірне питання, яке перебуває в центрі уваги дослідників і практиків у галузях економіки, менеджменту, фінансового аналізу та конкурентоспроможності. Аналіз наукових підходів вітчизняних і зарубіжних авторів дозволяє зрозуміти важливість комплексного управління цими витратами, що охоплює не лише фінансову, але й соціальну відповідальність бізнесу. Завдяки такому управлінню підприємство може не лише забезпечити ефективність своїх операцій, а й підтримувати позитивний імідж та довгострокову конкурентоспроможність[5].

З вузької точки зору, поняття "витрат на персонал" розглядається переважно як витрати на оплату праці. Однак у ширшому розумінні ці витрати охоплюють не лише прямі розрахунки з персоналом, але й інші витрати, пов’язані з різними аспектами управління трудовими ресурсами підприємства. Це включає витрати, спрямовані як на задоволення потреб підприємства в робочій силі, так і на задоволення потреб персоналу, що працює в організації. Таким чином, витрати на персонал можна класифікувати як витрати на утримання, розвиток і забезпечення працівників, а також на покриття їхніх соціальних потреб.

Відповідно до наказу Міністерства статистики України від 29 травня 1997 р. №131, фактичні витрати роботодавців на персонал включають кілька основних груп, що охоплюють усі аспекти витрат на робочу силу [9,11]:

– Пряма оплата праці – основна зарплата працівників.

– Оплата за невідпрацьований час – виплати за час відпустки, лікарняні тощо.

– Премії та нерегулярні виплати – мотиваційні виплати, які не мають регулярного характеру.

– Заробітна плата в натуральній формі, пільги та допомоги – як у грошовій, так і в натуральній формах.

– Витрати на оплату житла – підтримка житлових умов працівників.

– Витрати на соціальне забезпечення – внески на пенсійне і соціальне страхування.

– Витрати на професійне навчання – інвестиції у підвищення кваліфікації персоналу.

– Витрати на утримання громадських служб – витрати на об’єкти соціальної інфраструктури підприємства.

– Інші витрати на робочу силу – витрати, які не входять до попередніх груп.

– Податки, пов’язані з витратами на робочу силу – включають податкові зобов'язання роботодавця, пов'язані з працевлаштуванням персоналу.

Витрати на персонал як об'єкт управління мають певні особливості:

– Динамізм – витрати на персонал мають циклічний характер, змінюючись під впливом коливань у кадрових потребах і економічних умовах.

– Складність аналізу та оцінювання – точне вимірювання витрат на персонал ускладнене, оскільки для них немає універсальних методик оцінювання [1,6].

– Суперечливість впливу – витрати на персонал можуть мати різний вплив на результативність: збільшення витрат на розвиток працівників і соціальну підтримку може підвищити їхню продуктивність, тоді як скорочення витрат може призвести до короткострокової економії, але викликати проблеми з утриманням персоналу.

Управління витратами на персонал у системі управління персоналом підприємства включає комплекс послідовних та безперервних управлінських заходів, які спрямовані на ефективне використання трудових ресурсів і досягнення стратегічних цілей підприємства. Таке управління передбачає контроль за витратами на персонал у різних підсистемах управління, від відбору та навчання працівників до стимулювання і соціальної підтримки. Врахування цих аспектів дозволяє забезпечити не лише фінансову ефективність, а й соціальну стабільність на підприємстві, що сприяє його довгостроковій конкурентоспроможності.

Система управління витратами на персонал охоплює кілька ключових елементів[15,17,47]:

1. Суб'єкт управління – це керуюча підсистема, яка складається зі структурних підрозділів та посадових осіб, відповідальних за управління витратами на персонал. Ці особи та підрозділи здійснюють організацію, контроль і коригування витрат на робочу силу, забезпечуючи раціональне використання ресурсів.

2. Об'єкт управління – це керована підсистема, яка включає безпосередньо витрати на персонал, зокрема витрати на заробітну плату, соціальні виплати, навчання персоналу та інші супутні видатки.

3. Мета управління – вона полягає в досягненні ефективного співвідношення між витратами на персонал та результатами діяльності

підприємства. Головне завдання – забезпечити оптимальні витрати, що сприятимуть підтриманню конкурентоспроможності та сталого розвитку.

4. Процес управління витратами на персонал – представляє собою послідовність управлінських дій, спрямованих на реалізацію функцій системи управління. Цей процес охоплює планування, організацію, контроль і корекцію витрат на персонал, що дозволяє досягати поставлених цілей.

Система управління витратами на персонал полягає у взаємодії керуючої та керованої підсистем, спрямованої на оптимізацію витрат завдяки узгодженню методологічних, нормативно-правових та організаційних аспектів управління[3]. Така система допомагає визначити пріоритетні напрями використання коштів на персонал, розрахувати їх оптимальну величину, а також знайти відповідні джерела для покриття цих витрат.

Одним із найважливіших завдань у процесі управління витратами на персонал є оцінка ефективності цих витрат. В умовах ринкової економіки критично важливим є визначення допустимої величини витрат на персонал у вартості одиниці продукції. Для ринку показники, такі як кількість персоналу або розмір заробітної плати, мають вторинне значення порівняно з загальною економічною ефективністю. У цьому контексті пріоритетним показником стає частка витрат на персонал у вартості продукції, що дає змогу оцінити конкурентоспроможність підприємства.

Ураховуючи, що з розвитком суспільства робоча сила стає все дорожчою, особливого значення набуває планування витрат на персонал. Зростання вартості людських ресурсів підвищує вимоги до прозорості й обґрунтованості управлінських рішень у сфері праці. Для цього на підприємстві доцільно створити систему показників, що охоплює як витрати на персонал, так і продуктивність праці. Це дозволить проводити всебічний аналіз, планування та прогнозування витрат, а також підвищити науковий рівень оцінки конкурентоспроможності підприємства. Такий підхід забезпечує ефективне використання ресурсів та створює передумови для стійкого розвитку й підвищення конкурентних переваг на ринку.

Загальноекономічні показники є ключовими інструментами для оцінки масштабів виробництва, фінансового стану та соціального розвитку підприємства. До таких показників належать обсяг виробництва, вартість основних фондів, частка основних фондів невиробничого призначення, а також показники прибутковості, як-от питома вага фонду споживання у прибутку підприємства. Ці показники дають можливість оцінити загальну ефективність виробничих потужностей, фінансову стабільність і здатність підприємства забезпечувати соціальну підтримку працівників. Вони також допомагають виявити потенційні можливості для подальшого розвитку або необхідність перегляду стратегії управління ресурсами[18].

Кадрові показники відображають структуру та якість людського капіталу, що є одним із ключових ресурсів підприємства. До них належать чисельність персоналу, частка професіоналів, фахівців і керівників, а також середній кваліфікаційний розряд робітників, рівень плинності кадрів та середній вік працівників. Аналіз цих показників дозволяє оцінити раціональність кадрової структури, забезпеченість підприємства висококваліфікованими фахівцями та загальний рівень стабільності трудового колективу. Вони також є важливими для планування професійного розвитку, оскільки дозволяють виявити потребу в підвищенні кваліфікації, додатковому навчанні або зміні стратегії кадрової політики.

Серед новітніх для українських підприємств показників є показники витрат на персонал. Їх аналіз дозволяє оцінити раціональність витрат на оплату праці, соціальні виплати та інші стимули, що впливають на залученість та задоволеність працівників. Зокрема, такі показники, як витрати на заробітну плату, соціальні виплати, додаткові соціальні пільги та витрати на утримання соціальної інфраструктури, відображають рівень соціальної захищеності працівників з боку як держави, так і підприємства. Ці витрати свідчать про соціальну відповідальність підприємства, його готовність підтримувати комфортні умови праці, а також надають

можливість оцінити структуру доходів працівників, включаючи участь у прибутках через дивіденди та витрати на навчання й розвиток персоналу.

Загальний аналіз показників витрат на персонал дає змогу оцінити не лише економічну, але й соціальну ефективність підприємства. Структура цих витрат, їхня частка у загальному обсязі витрат підприємства дозволяють підприємству оцінити свою конкурентоспроможність на ринку праці, забезпечити стабільність кадрового складу та підвищити привабливість для нових фахівців. Таким чином, інтеграція загальноекономічних, кадрових і соціальних показників у систему управління є стратегічно важливою для забезпечення сталого розвитку підприємства в сучасних умовах.

Співвідношення між показниками результативності діяльності підприємства, такими як обсяг виробництва та розмір прибутку, і показниками витрат є основою для визначення ключових економічних показників ефективності. Це співвідношення дозволяє оцінити ефективність використання трудових ресурсів на основі таких показників, як продуктивність праці, рентабельність витрат на персонал і частка витрат на робочу силу у вартості продукції. Ці показники стають критично важливими для розуміння того, наскільки раціонально підприємство використовує свої трудові ресурси, а також для оцінки загальної економічної стійкості[25].

Особливу увагу варто звернути на показники, що відображають умови праці: рівень травматизму, частка працівників, зайнятих у шкідливих умовах, показники захворюваності, а також витрати на пільги та компенсації за роботу в умовах з підвищеними ризиками. Ці показники є важливими не тільки для підтримання стандартів безпеки і комфорту праці, але й для формування соціальної відповідальності підприємства, що значно впливає на його репутацію і привабливість для працівників.

Основою управління витратами на утримання і розвиток персоналу є чітке визначення принципів і функцій управління, що забезпечують його ефективність. Витрати на персонал мають значний потенціал для оптимізації,

тому підприємства потребують добре продуманої системи управління цими витратами. Ефективне управління характеризується такими ознаками:

- Цілеспрямованість – досягнення оптимального рівня витрат на персонал для забезпечення максимального доходу і стабільності підприємства.
- Складність – управління витратами включає безліч функціональних процесів та елементів, що потребує системного підходу та комплексного контролю.
- Гнучкість – здатність системи управління адаптуватися до впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що дозволяє залишатися конкурентоспроможним у змінних умовах.
- Керованість – можливість оперативних змін у функціональному управлінні відповідно до поточних потреб підприємства.

Застосування цих характеристик в управлінні витратами на персонал дозволяє підприємству підвищувати лояльність працівників, утримувати найбільш кваліфіковані кадри, розвивати стратегічні компетенції персоналу і ефективно розподіляти ресурси для розвитку співробітників. Окрім цього, правильне управління ризиками, пов’язаними з витратами на персонал, дозволяє вивільнити кошти для інвестицій у розвиток персоналу, що у довгостроковій перспективі позитивно впливає на продуктивність і стійкість підприємства.

1.2 Сутність і значення оцінювання ефективності витрат на персонал для організації

Ефективність менеджменту значною мірою визначається результативним управлінням персоналом і є одним із ключових напрямів у стратегії сучасного підприємства. В умовах розвитку високотехнологічного виробництва роль людських ресурсів постійно зростає, і до рівня їхніх

професійних знань та компетенцій висуваються дедалі вищі вимоги. Сучасне підприємство потребує кваліфікованих фахівців, здатних адаптуватися до технологічних змін і швидко засвоювати нові знання, що підвищує актуальність системного підходу до управління людським капіталом.

Перехід до ринкових відносин, ускладнення економічних зв'язків та інтенсивний науково-технічний прогрес призводять до значних змін у способах і методах праці. Це, своєю чергою, вимагає впровадження більш структурованих і гнучких управлінських моделей, здатних швидко реагувати на зміни та забезпечувати ефективне використання кадрового потенціалу. В умовах стрімких змін підприємства потребують менеджерських рішень, які враховують не лише поточні завдання, але й перспективи довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності[36].

Зростаюча складність виробничих процесів та інтеграція нових технологій ставлять перед підприємствами завдання розробки багатогранних і гнучких методів управління. Від менеджерів вимагається прийняття різнобічних рішень, які дозволяють оптимально використовувати наявний людський потенціал, сприяють розвитку компетенцій персоналу і забезпечують його адаптацію до нових умов. Роль управлінських структур полягає не лише у підтримці поточної діяльності, але й у стратегічному розвитку персоналу, що є важливою умовою для забезпечення стійкості та інноваційності підприємства[39].

Таким чином, підвищення ефективності менеджменту стає ключовою метою в умовах ринкової економіки, адже від цього залежить здатність підприємства адаптуватися до змін, реалізовувати інноваційні проєкти і досягати високих результатів. Тільки за наявності чіткої, адаптивної та комплексної системи управління підприємства можуть ефективно використовувати потенціал своїх співробітників, забезпечуючи стабільний розвиток і конкурентні переваги в сучасному динамічному ринковому середовищі.

В останні роки як у світовій, так і у вітчизняній економічній науці все більше уваги приділяється такому напрямку менеджменту, як управління витратами. Одним із найбільш значущих аспектів цього напрямку є управління витратами на персонал, оскільки їх частка в загальному обсязі витрат підприємств зростає в усіх галузях економіки, особливо у високотехнологічних секторах і на промислових підприємствах. Це підвищує актуальність такого поняття, як ефективність витрат на персонал, яке часто використовується в дослідженнях і практиці. Однак у науковій літературі немає єдиної думки щодо чіткого визначення витрат на персонал і критеріїв їх ефективності, а також бракує обґрунтованих підходів до оцінки цієї ефективності[36].

Значущість управління витратами на персонал для промислових підприємств зумовлена тим, що саме від цього процесу залежить обсяг грошових і матеріальних ресурсів, а також соціальних гарантій, які забезпечують працівникам гідні умови для життєдіяльності. Витрати на персонал не лише є істотною статтею в бюджеті роботодавця, але й мають стратегічне значення, адже персонал – це унікальний і водночас складний ресурс, від ефективного управління яким залежать результати діяльності підприємства.

Управління витратами на персонал сьогодні вимагає принципових змін, оскільки традиційні підходи не завжди враховують зростаючий внесок людських ресурсів у досягнення стратегічних цілей підприємства. На тлі зростання значення висококваліфікованих кадрів і необхідності інвестування в їхній професійний розвиток, підприємствам потрібно підходити до витрат на персонал з точки зору довгострокової перспективи. Це означає, що управління витратами на персонал повинно бути орієнтоване не лише на скорочення витрат, але й на підвищення продуктивності та розвитку навичок персоналу, що дозволить підприємству залишатися конкурентоспроможним.

Таким чином, управління витратами на персонал – це складне завдання, що потребує збалансованого підходу, який враховує не тільки економічну

ефективність, але й соціальні аспекти. Це сприяє не лише оптимізації витрат, але й підвищенню лояльності співробітників, поліпшенню умов праці та забезпеченню стійкого розвитку підприємства.

Систематизована інформація про витрати на персонал та їх ретельний аналіз є важливими для роботодавця, оскільки дозволяють розробити ефективну політику управління персоналом, яка враховує як економічні, так і соціальні аспекти. Така політика повинна спрямовуватися не тільки на оптимізацію витрат, але й на забезпечення відповідних умов праці, що сприяють залученню та утриманню кваліфікованих працівників[11].

До середини XX століття у працях економістів переважав вузький підхід до визначення витрат на персонал. Зазвичай їх зводили до витрат на оплату праці, розглядаючи заробітну плату як основний та єдиний суттєвий компонент витрат на персонал. Однак на той час витрати на персонал вже включали значно більше: соціальні виплати, компенсаційні витрати та інші види підтримки, які, хоча й мали другорядне значення, поступово набували важливості в умовах змін у соціальній політиці підприємств і зростання ролі людського капіталу[42].

Попри це, до середини XX століття економісти переважно абстрагувалися від інших аспектів витрат на персонал, орієнтуючись здебільшого на прямі витрати на оплату праці. Навіть коли визнавалися додаткові види витрат, такі як витрати на соціальне забезпечення, медичне страхування чи пільги, їх зазвичай не враховували як стратегічний елемент управління. Зміни у підходах до управління витратами на персонал почали поступово формуватися із розвитком науково-технічного прогресу та зростанням значення людського капіталу як унікального ресурсу, що потребує інвестицій і комплексного підходу до управління.

Сьогодні управління витратами на персонал потребує врахування всіх аспектів трудових витрат, що дозволяє розглядати персонал як стратегічний актив. Це включає не тільки заробітну плату, але й витрати на розвиток, навчання, соціальні пільги та інші фактори, які впливають на мотивацію та

продуктивність працівників. Такий підхід забезпечує підприємствам можливість створювати конкурентні переваги за рахунок підвищення якості людського капіталу.

Вважається, важливо уникати ототожнення поняття витрат на персонал із конкретними напрямками роботи з кадрами. Такий підхід дозволяє сформулювати визначення витрат на персонал менш залежним від змін у напрямках кадрової політики та від появи нових підходів до роботи з працівниками. Замість обмеження певними аспектами роботи з персоналом, визначення витрат на персонал слід розглядати як комплексний механізм, що підтримує розвиток і забезпечення людських ресурсів у цілому, без прив’язки до конкретних управлінських процесів.

Перерахування напрямків роботи з персоналом від залучення до звільнення передбачає певний життєвий цикл працівника в організації, пов’язуючи витрати на персонал з кожним окремим співробітником і конкретними етапами його кар'єри. Однак деякі моделі кадрової політики, як-от японська модель, демонструють інший підхід. Наприклад, на підприємствах Японії існує не лише практика «довічного найму», але й підхід до професійної наступності. Компанії не обмежуються витратами на поточних співробітників, а також інвестують у майбутнє, підтримуючи дітей своїх працівників шляхом фінансування їхнього навчання та розвитку. Це формує довгострокову кадрову перспективу, коли підприємство готує потенційних співробітників з раннього віку, що посилює лояльність і зберігає безперервність корпоративної культури[35].

Такий підхід ілюструє ширше розуміння витрат на персонал як інвестицій не лише в сьогодення, а й у майбутнє організації. Це сприяє формуванню культури стабільності та довготривалих трудових відносин, де витрати на персонал виходять за рамки традиційного життєвого циклу працівника. З урахуванням подібних підходів управління витратами на персонал може розглядатися як стратегічний інструмент, що забезпечує

збереження цінних кадрів, розвиток корпоративного потенціалу і підвищення конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Сутність витрат на персонал виражається через їх функції, які визначають роль і значення цих витрат у системі управління підприємством. Можна виділити чотири основні функції витрат на персонал:

1. Розподільча функція. Ця функція полягає у розподілі фінансових ресурсів, виділених для роботи системи управління персоналом, між її підсистемами відповідно до їхніх завдань. Розподільча функція підтверджує цільову спрямованість витрат на персонал, оскільки кошти розподіляються таким чином, щоб забезпечити найбільш ефективне функціонування різних аспектів кадрового управління, включаючи навчання, мотивацію та соціальне забезпечення персоналу.

2. Контрольна функція. Вона забезпечує контроль за формуванням і використанням коштів, виділених для витрат на персонал. Контроль охоплює як процес створення фонду, так і цільове використання цих коштів, що дозволяє підприємству забезпечити ефективність управлінських витрат, оптимізувати розподіл ресурсів і запобігти їх нецільовому використанню. В умовах ринкової економіки контрольна функція сприяє фінансовій дисципліні та підвищує прозорість витрат на персонал.

3. Стимулююча функція. Ця функція відображає залежність результативності роботи системи управління персоналом від обсягу і своєчасності фінансування. Витрати на персонал відіграють важливу роль у стимулюванні роботи підсистем управління кадрами, зокрема мотивації, підвищення кваліфікації, адаптації нових співробітників та ін. Зміна обсягів фінансування, спрямованих на ту чи іншу підсистему, безпосередньо впливає на її ефективність і можливості, створюючи потенціал для поліпшення діяльності підприємства в цілому.

4. Інноваційна функція. В епоху науково-технічного прогресу персонал є головним джерелом інновацій і носієм технологічних змін, що лежать в основі розвитку підприємства. Інноваційна функція витрат на

персонал виражається через інвестиції в навчання, розвиток і підтримку інноваційного потенціалу працівників, які стають джерелом конкурентних переваг підприємства. Чим більше підприємство орієнтується на інновації та впровадження сучасних технологій, тим більшу роль відіграють інвестиції у персонал. Це забезпечує нарощування інноваційного потенціалу, необхідного для підтримки та посилення позицій підприємства на ринку[25].

Отже, витрати на персонал мають багатогранну природу і виконують важливу роль у розвитку підприємства. Вони сприяють не лише підтримці поточних операцій, але й створюють підґрунтя для стратегічного зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємства на довгострокову перспективу.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності витрат на персонал: огляд основних методик та підходів

Методичні підходи до оцінювання ефективності витрат на персонал відіграють ключову роль у забезпеченні сталого розвитку організації. У сучасних умовах конкурентного ринку персонал є не лише виконавцем завдань, а й стратегічним ресурсом, інвестиції в який повинні оцінюватися не лише з погляду витрат, а й через призму досягнення результатів. Ефективне управління витратами на персонал передбачає застосування різних методик та підходів, що дозволяють оцінити вплив цих витрат на загальну продуктивність, фінансові результати та соціальні аспекти діяльності підприємства. У цьому контексті систематизація існуючих методик та обґрунтування їх практичної цінності набуває особливої важливості для побудови раціональної системи управління персоналом.

Ефективність витрат на персонал є багатовимірною категорією, яка відображає співвідношення між вкладеними організацією ресурсами та отриманими результатами в контексті використання людського капіталу. Цей

процес базується на ряді принципів, що забезпечують комплексний підхід до аналізу [47].

Перш за все, економічний принцип вимагає оцінки витрат через призму фінансових показників, таких як продуктивність праці, рентабельність та обсяг прибутку. Цей підхід підкреслює важливість оптимізації витрат з метою отримання максимального економічного ефекту. Однак ефективність витрат на персонал не може бути виміряна виключно фінансовими показниками, оскільки вона також має соціальний вимір.

Соціальний принцип передбачає оцінювання впливу витрат на добробут працівників, рівень їх задоволеності, лояльності та мотивації. Успішна реалізація цього принципу сприяє створенню сприятливого клімату в організації та формуванню стабільного кадрового складу.

Окремо варто зазначити стратегічний принцип, який враховує довгострокові цілі організації. Інвестиції в навчання, розвиток та адаптацію персоналу можуть не давати миттєвих результатів, але забезпечують конкурентоспроможність організації в майбутньому.

Таким чином, загальні принципи оцінювання ефективності витрат на персонал формують основу для розробки методичних підходів, орієнтованих на досягнення економічних, соціальних та стратегічних цілей організації.

Методичні підходи до оцінювання ефективності витрат на персонал мають різноманітні підходи, що базуються на різних концептуальних засадах, цілях та інструментах. Їх можна умовно розділити на традиційні та сучасні підходи, які відображають еволюцію управлінської науки та вимог ринку до оцінювання результатів діяльності організації.

Традиційні методи орієнтовані на аналіз фінансових показників та ефективність витрат через призму бухгалтерського обліку та фінансового аналізу. До таких методів належать обчислення продуктивності праці, оцінка співвідношення витрат на персонал до загального фонду заробітної плати, аналіз витрат на найм і адаптацію. Їх перевагою є простота застосування та універсальність для будь-якого типу організації. Проте, ці методи часто

обмежуються суто кількісними показниками, що не враховують соціальні чи стратегічні аспекти ефективності.

Сучасні підходи акцентують увагу на багатовимірному аналізі ефективності через використання таких інструментів, як HR-аналітика, оцінка ключових показників ефективності (KPI) та розрахунок окупності інвестицій у персонал (ROI). Наприклад, HR-аналітика дозволяє інтегрувати різні показники, зокрема рівень задоволеності працівників, їх лояльність, а також динаміку продуктивності. Методи KPI орієнтовані на встановлення та оцінку чітких цільових показників, які співвідносяться із загальною стратегією організації.

Окремої уваги заслуговує підхід, що ґрунтується на концепції збалансованої системи показників (Balanced Scorecard). Він передбачає оцінювання ефективності витрат на персонал через чотири основні аспекти: фінансовий, клієнтський, внутрішньоорганізаційний процес та навчання і розвиток. Такий підхід забезпечує гармонійний баланс між короткостроковими економічними результатами та довгостроковою конкурентоспроможністю[46].

Таким чином, класифікація методичних підходів дозволяє виокремити як прості інструменти аналізу, орієнтовані на кількісні показники, так і більш складні системи оцінювання, які враховують якісні аспекти ефективності витрат на персонал. Вибір конкретного підходу залежить від стратегічних цілей організації, її ресурсів та специфіки діяльності.

Оцінювання ефективності витрат на персонал здійснюється через застосування різних методик, що базуються на аналітичних інструментах, показниках та моделюванні взаємозв'язків між витратами і результатами. Кожна з методик має свої особливості, переваги та недоліки, що зумовлює її застосування залежно від цілей та специфіки діяльності організації.

Однією з найпоширеніших є методика аналізу рентабельності витрат на персонал, яка полягає у вимірюванні співвідношення між вкладеннями в персонал та отриманими економічними результатами. Основними

показниками такого аналізу є продуктивність праці, середній дохід на одного працівника та загальний обсяг прибутку. Ця методика дозволяє виявити, наскільки ефективно організація використовує свої ресурси на оплату праці, навчання чи соціальні програми. Однак, вона обмежується лише кількісними аспектами, не враховуючи таких показників, як рівень задоволеності працівників чи їх лояльність.

Ще одним важливим підходом є методика оцінки окупності інвестицій у персонал (ROI). ROI для персоналу обчислюється як співвідношення загального економічного ефекту до інвестованих у працівників коштів. Цей метод дозволяє оцінити економічну доцільність таких витрат, як найм, навчання чи перепідготовка. Незважаючи на його очевидну користь для прийняття управлінських рішень, методика має певні обмеження, зокрема складність у точному визначенні економічного ефекту від інвестицій у розвиток персоналу.

Сучасні HR-метрики стають невід'ємною частиною оцінювання. Серед них виділяють такі показники, як середня заробітна плата на одного працівника, витрати на найм і адаптацію, рівень плинності кадрів та задоволеності персоналу. Використання цих метрик сприяє детальному аналізу ефективності окремих аспектів управління персоналом. Зокрема, аналіз рівня плинності дозволяє виявити проблемні аспекти в організації роботи з працівниками, що у свою чергу впливає на загальний рівень ефективності[50].

Таблиця 1.1 – Порівняння традиційних і сучасних методів оцінювання

Критерій	Традиційні методи	Сучасні методи
Основна мета	Економічний контроль	Комплексний аналіз
Тип показників	Кількісні	Кількісні та якісні
Потреба в ресурсах	Мінімальна	Середня/висока
Складність впровадження	Проста	Складна
Орієнтація (коротко/довгострокова)	Короткострокова	Довгострокова

Не менш важливою є методика SMART, яка застосовується для оцінювання цілей витрат на персонал. Цей підхід базується на п'яти принципах: конкретність (Specific), вимірюваність (Measurable), досяжність (Achievable), релевантність (Relevant) та обмеженість у часі (Time-bound). Методика дозволяє не лише встановлювати реалістичні цілі витрат на персонал, але й оцінювати їх досягнення, забезпечуючи гнучке управління інвестиціями в людський капітал.

Таким чином, вибір конкретної методики залежить від завдань, які ставить перед собою організація, а також від її ресурсів та особливостей діяльності. Успішне застосування цих підходів сприяє підвищенню ефективності управління персоналом, зниженню витрат і забезпеченню стабільного розвитку підприємства.

Розвиток цифрових технологій і автоматизація бізнес-процесів суттєво вплинули на методи оцінювання ефективності витрат на персонал. Сучасні цифрові інструменти забезпечують організації можливість більш точного, оперативного та багатовимірного аналізу даних про витрати на персонал, їхній вплив на результати діяльності та прогнозування майбутніх тенденцій.

Одним із ключових інструментів, що використовуються у цій сфері, є автоматизовані HR-системи. Серед найпоширеніших платформ можна виділити SAP SuccessFactors, Workday, BambooHR та інші. Ці системи дозволяють не лише вести облік витрат на персонал, але й інтегрувати дані для створення комплексних звітів. Наприклад, HR-системи забезпечують аналіз таких показників, як рівень плинності кадрів, ефективність навчальних програм та продуктивність працівників. Автоматизація процесів знижує кількість рутинної роботи, даючи змогу зосередитися на стратегічних аспектах управління[21].

Важливу роль у сучасних підходах відіграє використання HR-аналітики на основі великих даних (Big Data). Цей інструмент дозволяє аналізувати величезні обсяги інформації, включаючи історичні дані про витрати на персонал, продуктивність працівників, результати оцінювання, рівень

задоволеності та інші ключові параметри. Застосування Big Data допомагає виявити приховані тенденції, наприклад, взаємозв’язок між витратами на навчання персоналу та рівнем їхньої продуктивності, що може бути складно помітити за допомогою традиційних методів.

Ще одним перспективним напрямом є використання алгоритмів машинного навчання для прогнозування витрат на персонал і оцінки їхньої ефективності. Завдяки аналізу історичних даних ці алгоритми можуть передбачати потреби в ресурсах, оцінювати ризики плинності працівників і прогнозувати вплив витрат на фінансові результати організації. Наприклад, алгоритми здатні виявити, які саме програми підвищення кваліфікації матимуть найбільший ефект для підвищення продуктивності персоналу.

Окремо варто зазначити роль диджитал-панелей для візуалізації даних, таких як Power BI, Tableau або Google Data Studio. Ці інструменти дозволяють представити результати аналізу у вигляді графіків, діаграм і інтерактивних панелей. Візуалізація даних забезпечує більш зрозуміле сприйняття інформації, полегшуючи процес ухвалення управлінських рішень[15].

Цифрові інструменти також сприяють впровадженню концепції HR-дашбордів — інтерактивних панелей, які дають змогу в режимі реального часу відстежувати ключові метрики, такі як витрати на найм, середній час закриття вакансій, рівень залученості персоналу тощо. Це дозволяє оперативно реагувати на відхилення від запланованих показників та забезпечувати стратегічний контроль[27].

Таким чином, сучасні цифрові інструменти стають невід'ємною частиною системи управління персоналом. Вони не лише спрощують процеси оцінювання, але й підвищують точність аналізу, забезпечуючи організації конкурентні переваги та можливість прийняття обґрунтованих рішень щодо інвестицій у людський капітал.

Таблиця 1.2 – Приклади метрик для оцінювання витрат на персонал

Метрика	Опис	Тип
Продуктивність праці	Обсяг продукції/послуг на одного працівника	Кількісний
Рівень плинності кадрів	Частка працівників, які покидають організацію	Кількісний
Задоволеність працівників	Ступінь задоволення умовами праці	Якісний
Окупність інвестицій (ROI)	Економічний ефект від витрат на персонал	Кількісний

Ефективність витрат на персонал можна оцінювати за допомогою різних методів, кожен із яких має свої переваги та обмеження. Для визначення оптимального підходу важливо враховувати цілі оцінювання, специфіку організації, доступні ресурси та обсяги даних. Порівняльний аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони традиційних і сучасних методик, забезпечуючи організацію можливістю обрати найбільш релевантний інструмент.

Традиційні методи оцінювання, такі як бухгалтерський та фінансовий аналіз, мають низку переваг. Вони характеризуються простотою застосування, доступністю необхідних даних і зрозумілістю результатів для широкого кола користувачів. Наприклад, розрахунок показників продуктивності праці або співвідношення витрат на персонал до загальних витрат організації є базовими методами, що легко інтегруються в управлінську практику. Однак, їх обмеженість полягає у вузькому акценті на кількісних показниках без врахування соціальних та стратегічних аспектів. Це може призводити до спрощеного сприйняття ефективності інвестицій у людський капітал.

Сучасні методи оцінювання, зокрема використання HR-аналітики, ROI та KPI, надають можливість здійснювати більш комплексний аналіз. Наприклад, показники ROI дозволяють оцінити економічну ефективність витрат, тоді як KPI зосереджуються на досягненні конкретних цілей, що узгоджуються із загальною стратегією організації. Використання збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) забезпечує гармонійний аналіз через чотири ключові аспекти діяльності: фінансовий, клієнтський, внутрішньоорганізаційний та навчально-розвивальний.

Незважаючи на свою багатовимірність, ці підходи потребують значних ресурсів для збору, обробки та інтерпретації даних[22].

Цифрові інструменти, такі як автоматизовані HR-системи, машинне навчання та Big Data, пропонують нові можливості для підвищення точності й швидкості аналізу. Їх перевагами є інтеграція різних показників, автоматизація процесів і прогностична здатність. Наприклад, аналітика на основі Big Data дозволяє виявляти тенденції, які важко зафіксувати традиційними методами. Однак впровадження цих технологій може бути дорогим і вимагати високої кваліфікації персоналу.

Порівняння також показує, що сучасні методики більше зосереджені на забезпеченні стратегічної узгодженості витрат із довгостроковими цілями організації. Традиційні методи є ефективними для оцінки короткострокових результатів і розрахунків операційної ефективності. Таким чином, вибір методики залежить від типу завдання: оперативного аналізу або стратегічного планування[41,44].

Таблиця 1.3 – Переваги та недоліки сучасних цифрових інструментів

Інструмент	Переваги	Недоліки
Автоматизовані HR-системи	Автоматизація процесів, швидкість аналізу	Висока вартість впровадження
Big Data	Виявлення прихованих тенденцій	Складність обробки великих обсягів даних
Алгоритми машинного навчання	Прогнозування результатів та ризиків	Потреба у висококваліфікованих фахівцях

Узагальнюючи, порівняльний аналіз підтверджує, що поєднання традиційних і сучасних методик може забезпечити найкращий результат. Наприклад, фінансовий аналіз може слугувати основою для оперативного контролю, тоді як HR-аналітика і автоматизовані системи доповнюють його у стратегічному контексті. Такий інтегрований підхід дозволяє отримати повну картину ефективності витрат на персонал, адаптуючи процеси оцінювання до реалій організації.

Було здійснено огляд основних методичних підходів до оцінювання ефективності витрат на персонал, що підкреслює багатогранність та складність цього процесу. Оцінювання ефективності витрат є важливим інструментом управління, який дозволяє не лише контролювати використання ресурсів, але й сприяти досягненню стратегічних цілей організації.

Традиційні методики, такі як бухгалтерський та фінансовий аналіз, забезпечують базову оцінку економічних аспектів витрат. Вони є зручними для впровадження, однак обмежуються лише кількісними показниками, ігноруючи соціальні та стратегічні складові. Сучасні підходи, включаючи використання HR-аналітики, ROI, KPI та збалансованої системи показників, спрямовані на забезпечення комплексного аналізу. Вони враховують як фінансові, так і нефінансові результати, дозволяючи оцінити вплив витрат на продуктивність, лояльність і розвиток персоналу.

Значний вплив на оцінювання витрат на персонал мають цифрові інструменти, такі як автоматизовані HR-системи, Big Data та алгоритми машинного навчання. Вони підвищують точність і швидкість аналізу, забезпечують інтеграцію різних даних і відкривають нові можливості для прогнозування. Проте їх впровадження вимагає значних фінансових і кадрових ресурсів.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що ефективне оцінювання витрат на персонал потребує комплексного підходу, який включає традиційні методи, сучасні інструменти та цифрові технології. Вибір конкретної методики залежить від завдань організації, її ресурсів та стратегічних пріоритетів. Поєднання цих підходів сприяє раціональному управлінню витратами на персонал, забезпечуючи баланс між короткостроковими економічними результатами і довгостроковою конкурентоспроможністю.

Висновки до розділу 1

Загальний аналіз показників витрат на персонал дає змогу оцінити не лише економічну, але й соціальну ефективність підприємства. Структура цих витрат, їхня частка у загальному обсязі витрат підприємства дозволяють підприємству оцінити свою конкурентоспроможність на ринку праці, забезпечити стабільність кадрового складу та підвищити привабливість для нових фахівців. Таким чином, інтеграція загальноекономічних, кадрових і соціальних показників у систему управління є стратегічно важливою для забезпечення сталого розвитку підприємства в сучасних умовах.

Витрати на персонал мають багатогранну природу і виконують важливу роль у розвитку підприємства. Вони сприяють не лише підтримці поточних операцій, але й створюють підґрунтя для стратегічного зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємства на довгострокову перспективу.

Ефективне оцінювання витрат на персонал потребує комплексного підходу, який включає традиційні методи, сучасні інструменти та цифрові технології. Вибір конкретної методики залежить від завдань організації, її ресурсів та стратегічних пріоритетів. Поєднання цих підходів сприяє раціональному управлінню витратами на персонал, забезпечуючи баланс між короткостроковими економічними результатами і довгостроковою конкурентоспроможністю.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ І ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ НА АТ «КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ СТАЛЕЛИВАРНИЙ ЗАВОД»

2.1 Загальна характеристика АТ «КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ СТАЛЕЛИВАРНИЙ ЗАВОД»

Публічне акціонерне товариство «Кременчуцький сталеливарний завод» (далі – АТ «Кременчуцький сталеливарний завод») є одним із провідних підприємств в Україні, яке спеціалізується на виробництві чавуну, сталі та лиття. Засноване у 1995 році, підприємство успішно працює в Полтавській області, забезпечуючи високу якість продукції та ефективність господарської діяльності.

Реєстрація та структура капіталу. АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» було офіційно зареєстровано 13 березня 1995 року, що підтверджується свідоцтвом про державну реєстрацію юридичної особи серії АО1 № 360709. Статутний капітал підприємства становить 132 123 518 гривень. Частки держави або державних акціонерних товариств у статутному капіталі компанії відсутні, що свідчить про повну приватизацію товариства.

Персонал і діяльність. На підприємстві працює 2162 працівники, які забезпечують функціонування основних виробничих процесів. Основними напрямами діяльності, згідно з КВЕД, є:

- виробництво чавуну, сталі та феросплавів (27.10.0);
- лиття сталі (27.52.0);
- лиття чавуну (27.51.0).

Підприємство є важливим гравцем металургійного сектору України, а його продукція користується попитом як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Організаційна структура управління.

Управління діяльністю АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» здійснюється через кілька ключових органів. До них належать:

- Загальні збори акціонерів – вищий орган управління, який ухвалює стратегічні рішення;
- Наглядова рада – відповідальна за контроль діяльності правління;
- Правління – виконавчий орган, який управляє поточною діяльністю підприємства;
- Ревізійна комісія – орган, який здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності товариства.

Фінансове обслуговування. Підприємство співпрацює з кількома банками для обслуговування рахунків. Для операцій у національній валюті використовується рахунок в АТ "ТАСкомбанк" (МФО 339500, рахунок № 26004000377001). Валютні операції здійснюються через ПАТ "КБ ПриватБанк" (МФО 305299, рахунок № 26009057002278).

АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» є визначним підприємством у сфері вагонобудівної промисловості України, історія якого налічує понад пів століття. Засноване як державне підприємство, воно поступово розвивалося відповідно до потреб економіки, ставши одним із провідних виробників сталевого литва для залізничного транспорту. Перетворення заводу у Відкрите акціонерне товариство у 1994 році ознаменувало перехід до нових форм управління, а згодом, у 2011 році, підприємство набуло статусу Публічного акціонерного товариства, адаптуючись до законодавчих змін і сучасних вимог ринку.

Історія виробничого розвитку заводу демонструє здатність підприємства реагувати на виклики часу. Від моменту випуску першої сталі у 1970 році завод поступово нарощував обсяги виробництва, досягаючи вражаючих результатів до початку 1990-х років. Розширення потужностей, зокрема введення нових виробничих комплексів, стало фундаментом для задоволення попиту на литво як в Україні, так і на ринках СНД. Водночас кризи, зумовлені економічними і геополітичними факторами, значно

впливали на діяльність заводу, змушуючи його скорочувати виробництво в умовах зменшення ринків збуту.

Розвиток підприємства в пострадянський період відображає складні процеси трансформації економіки. Зменшення обсягів виробництва у 1990-х роках, викликане розпадом ринків, стало випробуванням для заводу. Однак починаючи з 1999 року, підприємство демонструє здатність відновлювати виробничі потужності, повертаючи собі лідерські позиції у галузі. На той час співпраця з країнами СНД була важливим аспектом діяльності, що підкреслює його роль як регіонального постачальника сталевого литва.

Новий виклик постав перед заводом у 2014 році, коли через геополітичну ситуацію ринки СНД стали недоступними. Тимчасова зупинка виробництва підкреслила залежність підприємства від зовнішніх умов. Водночас відновлення виробництва в 2016 році свідчить про прагнення підприємства адаптуватися до нових реалій і переорієнтуватися на внутрішній ринок. Основними споживачами продукції стали вагонобудівні та вагоноремонтні підприємства України, що забезпечує стабільний попит на продукцію заводу.

Організаційна структура підприємства також свідчить про раціональний підхід до управління. Відсутність дочірніх структур та філій дозволяє зосередитися на основній діяльності, тоді як статус приватної власності сприяє оперативності ухвалення рішень. У сучасних умовах завод продовжує підтримувати свою конкурентоспроможність, використовуючи багаторічний досвід і виробничі можливості.

Організаційна структура АТ "Кременчуцький сталеливарний завод" побудована з урахуванням специфіки виробничих процесів і включає 12 цехів і 27 відділів. Основні виробничі процеси зосереджені у трьох ключових цехах, які забезпечують технологічний цикл виготовлення сталевого литва.

Ключові цехи заводу:

1. Сталеливарний цех. Тут відбувається процес виливки рідкої сталі, що є першою стадією у створенні сталевих відливок.

2. Фасоноливарний цех. На цьому етапі здійснюється виготовлення форм для майбутніх відливок. Виробничі процеси реалізуються на сучасних автоматичних формувальних лініях німецької компанії "Кюнкель, Вагнер", що гарантує високу якість продукції.

3. Обрубний цех. Тут виконуються обробка та очищення литва, термічна обробка у прохідних печах, обрубка й підготовка відливок для подальшого використання як напівфабрикатів у цеху металургійної оснастки.

Допоміжні цехи. Енергосиловий, киснево-компресорний, автотранспортний, залізничний та ремонтно-механічний цехи забезпечують стабільну роботу основних підрозділів підприємства.

Кадрове забезпечення. Середньооблікова чисельність працівників за звітний період становить 1937 осіб. Додатково на підприємстві працюють 4 позаштатні працівники та 4 сумісники. Фонд оплати праці значно зріс у порівнянні з попереднім періодом, що пояснюється підвищенням мінімальної заробітної плати, збільшенням тарифів та зростанням чисельності персоналу.

Завод реалізує кадрову політику через залучення працівників на умовах вільного найму, а також співпрацює з навчальними закладами. Однак у Кременчуці відсутні спеціалізовані навчальні заклади для підготовки робітників ливарного виробництва. У відповідь на цю проблему підприємство організувало власну систему навчання, яка включає підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників.

Система навчання кадрів. На заводі функціонують 4 навчальні класи, оснащені стендами, макетами, плакатами та іншими навчальними матеріалами. Практичні навички відпрацьовуються в навчальній лабораторії та на полігоні. Викладачами теоретичних дисциплін виступають фахівці заводу з відповідною вищою освітою. Виробниче навчання проходить під керівництвом кваліфікованих інструкторів. Річні плани підготовки включають:

- навчання нових працівників;
- освоєння суміжних професій;

- проходження курсів для виконання робіт із підвищеною небезпекою;
- підвищення кваліфікації за професіями, що впливають на якість продукції.

Підприємство співпрацює з місцевими навчальними закладами, такими як ПТУ №6 і ВПТУ №7 у Кременчуці, для підготовки фахівців за спеціальностями "слюсар-ремонтник", "слюсар-електрик", "електрозварник" тощо. Крім того, працівники заводу підвищують кваліфікацію в навчальних центрах України через семінари та курси.

Взаємодія з іншими організаціями. АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» не належить до жодних об’єднань підприємств, не проводить спільної діяльності з іншими організаціями та не отримувало пропозицій щодо реорганізації.

Завод підтримує інтегровану та самодостатню організаційну модель, спрямовану на максимальне використання власних ресурсів і можливостей для забезпечення безперебійної діяльності.

Фінансова діяльність АТ "Кременчуцький сталеливарний завод" базується на принципах раціонального використання власних обігових коштів, які забезпечуються через нормування та контроль за дотриманням нормативів запасів матеріалів. Складання та виконання фінансового бюджету є ключовим інструментом, що дозволяє підприємству ефективно планувати витрати та підтримувати фінансову дисципліну.

Важливим напрямом удосконалення джерел фінансування є зменшення дебіторської заборгованості, що сприяє зниженню фінансових ризиків і підвищенню ліквідності активів. Одночасно підприємство зосереджується на своєчасному погашенні кредиторської заборгованості, що дозволяє зберігати стабільні взаємовідносини з партнерами і забезпечувати безперебійність постачання матеріалів.

Для підтримання стабільного фінансового стану АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» укладає господарські договори на постачання своєї продукції на річній основі. Станом на 31 грудня 2023 року підприємство

повністю виконало план постачання готової продукції, що підтверджує високу організованість і ефективність виробничих процесів.

У перспективі на 2025 рік підприємство визначило ключові напрями розвитку, спрямовані на посилення конкурентних позицій на ринку. Зокрема, планується активний пошук нових ринків збуту, що дозволить диверсифікувати ризики та розширити географію продажів. Удосконалення технологій випуску сталевого литва і підвищення якості продукції залишаються пріоритетними завданнями, які сприятимуть збереженню високих стандартів виробництва.

Окрім технічних аспектів, підприємство працює над зниженням собівартості продукції, оптимізуючи виробничі процеси і впроваджуючи сучасні технологічні рішення. Такі заходи дозволяють зберігати конкурентоспроможність у складних ринкових умовах. Водночас значна увага приділяється розвитку соціальної сфери заводу, що включає покращення умов праці для працівників і підтримку корпоративної соціальної відповідальності.

Таким чином, фінансовий менеджмент і стратегія розвитку АТ "Кременчуцький сталеливарний завод" спрямовані на досягнення балансу між оптимізацією фінансових ресурсів, технологічним удосконаленням і соціальною відповідальністю, що забезпечує сталість і стабільність його діяльності.

Баланс підприємства на 31 грудня 2023 року відображає складну економічну реальність, у якій опинилося підприємство через воєнний стан, мобілізацію та економічну нестабільність. У структурі активів помітно, що необоротні активи продовжують втрачати свою вартість, зокрема основні засоби. Їхній високий рівень зносу свідчить про те, що модернізація та оновлення виробничого обладнання не є пріоритетом для підприємства, яке бореться за виживання. Навіть незавершені капітальні інвестиції зменшуються, що може вказувати на заморожування проєктів розвитку. Це

говорить про необхідність перегляду стратегічних цілей підприємства, яке змушене концентруватися на короткострокових завданнях.

Оборотні активи демонструють зниження загального обсягу, що є сигналом втрати ліквідності. Скорочення запасів може свідчити про зниження обсягів виробництва або про проблеми з постачанням сировини. Проте різке зростання дебіторської заборгованості вказує на те, що підприємство продовжує реалізовувати свою продукцію, однак контрагенти затримують розрахунки. Це, у свою чергу, посилює проблему нестачі обігових коштів, що ще більше загострюється скороченням грошових резервів. Падіння ліквідності демонструє ризик втрати фінансової гнучкості, що ускладнює виконання зобов’язань.

Власний капітал, який уже мав негативне значення на початку року, продовжує погіршуватися. Це свідчить про накопичення збитків, що підриває фінансову стабільність підприємства. На цьому фоні особливо виділяється зростання довгострокових зобов’язань, переважно через пенсійні зобов’язання. Це може бути результатом соціального тиску на підприємство, яке змушене підтримувати своїх працівників у кризових умовах.

Поточні зобов’язання зазнали значного зростання, що посилює загальний фінансовий тягар. Збільшення кредиторської заборгованості свідчить про те, що підприємство не має змоги вчасно розраховуватися з постачальниками, що, своєю чергою, може впливати на стабільність виробничого процесу. Зростання заборгованості з оплати праці вказує на фінансові труднощі, які безпосередньо впливають на соціальну сферу підприємства. Підвищення інших поточних зобов’язань підтверджує, що компанія знаходиться під тиском багатьох фінансових обов’язків.

Загальна картина свідчить про те, що підприємство балансує на межі своєї фінансової стійкості. Незважаючи на це, воно продовжує функціонувати, намагаючись знайти способи підтримувати виробництво та співпрацю з контрагентами. Прогноз показує, що без ефективних управлінських рішень та зовнішньої підтримки підприємство може

зіткнутися з серйозними фінансовими проблемами у найближчому майбутньому.

Таблиця 2.1 – Актив балансу

Актив	Код рядка	На початок 2023 року	На кінець 2023 року
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	65,749	49,875
Основні засоби	1010	211,210	179,468
- первісна вартість	1011	622,538	621,824
- знос	1012	411,328	442,356
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	29,935	14,492
Відстрочені податкові активи	1045	5,637	5,152
Усього за розділом I	1095	312,531	248,987
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	119,534	99,721
Дебіторська заборгованість за продукцію	1125	80,665	119,348
Гроші та їх еквіваленти	1165	64,210	32,561
Інші оборотні активи	1190	604	285
Усього за розділом II	1195	300,603	251,915
Баланс	1300	613,134	500,902

Баланс підприємства на 31 грудня 2023 року чітко демонструє складнощі, які підприємство переживає через вплив війни та економічної нестабільності. Необоротні активи на початку року складали 312,531 млн грн, однак до кінця року вони знизилися до 248,987 млн грн. Найбільше на це вплинуло зменшення вартості основних засобів, які з 211,210 млн грн на початку року скоротилися до 179,468 млн грн. Це супроводжувалося зростанням зносу з 411,328 млн грн до 442,356 млн грн, що свідчить про

старіння обладнання та відсутність інвестицій у модернізацію. Незавершені капітальні інвестиції також зменшилися з 65,749 млн грн до 49,875 млн грн, що може вказувати на зупинку проєктів розвитку через брак фінансових ресурсів.

Складна динаміка спостерігається в оборотних активах, які скоротилися з 300,603 млн грн до 251,915 млн грн. Запаси, наприклад, зменшилися з 119,534 млн грн до 99,721 млн грн, що може бути пов’язано з обмеженням виробничої діяльності через труднощі із закупівлею сировини або падінням попиту на продукцію. Проте дебіторська заборгованість за продукцію зросла з 80,665 млн грн до 119,348 млн грн, що свідчить про те, що контрагенти підприємства мають все більше складнощів із вчасною оплатою. Ліквідність підприємства суттєво знизилася: кошти та їх еквіваленти зменшилися з 64,210 млн грн до 32,561 млн грн, що вказує на використання резервів для покриття поточних зобов’язань.

Таблиця 2.2 – Пасив балансу

Пасив	Код рядка	На початок 2023 року	На кінець 2023 року
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	157,261	157,261
Нерозподілений збиток	1420	(210,454)	(252,148)
Усього за розділом I	1495	(53,193)	(94,887)
II. Довгострокові зобов'язання			
Пенсійні зобов’язання	1505	260,055	298,374
Усього за розділом II	1595	260,080	298,374
III. Поточні зобов'язання			
Кредиторська заборгованість	1615	70,487	102,654
Заборгованість з оплати праці	1630	37,453	51,328
Інші поточні зобов’язання	1690	34,191	41,432
Усього за розділом	1695	406,247	505,679

III			
Баланс	1900	613,134	500,902

Власний капітал, який уже був негативним на початку року (-53,193 млн грн), до кінця року погіршився до -94,887 млн грн. Основною причиною цього стало зростання нерозподіленого збитку з -210,454 млн грн до -252,148 млн грн. Це свідчить про те, що підприємство продовжує працювати зі збитками, що підриває його фінансову стійкість.

Довгострокові зобов'язання зросли з 260,080 млн грн до 298,374 млн грн. Цей приріст на 38,294 млн грн переважно пояснюється збільшенням пенсійних зобов'язань, які піднялися з 260,055 млн грн до 298,374 млн грн. Така динаміка може бути пов'язана із соціальною політикою підприємства, спрямованою на підтримку працівників.

Ще більш драматичним є зростання поточних зобов'язань із 406,247 млн грн до 505,679 млн грн. Кредиторська заборгованість збільшилася з 70,487 млн грн до 102,654 млн грн, що свідчить про те, що підприємство відчуває серйозні труднощі з розрахунками перед постачальниками. Заборгованість з оплати праці також зросла з 37,453 млн грн до 51,328 млн грн, що може свідчити про відстрочення виплат персоналу через дефіцит грошових коштів.

Таким чином, ключові показники балансу вказують на погіршення фінансового стану підприємства. Зменшення активів, збільшення боргового навантаження та погіршення власного капіталу свідчать про необхідність термінових заходів для стабілізації діяльності. Однак навіть в умовах таких складнощів підприємство продовжує функціонувати, що вказує на його потенціал до адаптації за умов відповідного управління.

Звіт фінансових результатів відображає ключові аспекти прибутковості підприємства за 2022 та 2023 роки. У 2022 році чистий дохід від реалізації продукції становив 650 млн грн, що є значним зростанням порівняно з попередніми роками. Це може бути пов'язано з адаптацією до нових умов та

утриманням клієнтської бази, незважаючи на складну економічну ситуацію. Однак собівартість реалізації склала 520 млн грн, що вказує на високу залежність від витратного компонента виробництва. Валовий прибуток у 130 млн грн свідчить про те, що підприємство залишалося рентабельним, незважаючи на значні адміністративні витрати в 55 млн грн.

У 2023 році відбулося подальше зростання чистого доходу до 720 млн грн, однак собівартість реалізації також збільшилася до 580 млн грн. Це призвело до збереження валового прибутку на рівні 140 млн грн. Адміністративні витрати виросли до 60 млн грн, що може бути пов’язано з інфляційними процесами та потребою утримувати персонал у складних умовах. Фінансовий результат від операційної діяльності залишився стабільним, складаючи 50 млн грн, що свідчить про здатність підприємства контролювати свої операційні витрати.

Сукупний дохід підприємства за 2022 та 2023 роки демонструє складну динаміку. У 2022 році не було змін у необоротних активах, фінансових інструментах чи курсових різницях. Однак підприємство зазнало іншого сукупного доходу до оподаткування в розмірі -4000 грн, що, ймовірно, пов’язано з коригуванням вартості певних активів. Загальний сукупний дохід склав 31 тис. грн, що є відносно стабільним показником.

У 2023 році ситуація погіршилася через втрату іншого сукупного доходу до оподаткування в розмірі -5000 грн. Проте загальний сукупний дохід залишився позитивним на рівні 39 тис. грн, що свідчить про те, що основна операційна діяльність компенсувала втрати.

Елементи операційних витрат розкривають деталі структури витрат підприємства за аналізований період. У 2022 році матеріальні витрати становили 460 млн грн, що є основним компонентом загальних витрат, які досягли 730 млн грн. Витрати на оплату праці склали 180 млн грн, а соціальні відрахування – 45 млн грн, що свідчить про стабільну політику підприємства у забезпеченні персоналу. Амортизаційні витрати були на рівні 20 млн грн, а інші операційні витрати склали 25 млн грн.

У 2023 році загальні витрати збільшилися до 764 млн грн, при цьому матеріальні витрати зросли до 480 млн грн, а витрати на оплату праці – до 190 млн грн. Це, ймовірно, пов’язано зі зростанням інфляції та підвищенням вартості сировини та енергоресурсів. Відрахування на соціальні заходи підвищилися до 47 млн грн, що вказує на збереження соціальної відповідальності підприємства. Амортизаційні витрати також дещо зросли до 21 млн грн, а інші операційні витрати – до 26 млн грн, що свідчить про адаптацію підприємства до нових економічних умов.

Таким чином, аналіз трьох таблиць демонструє, що підприємство змогло адаптуватися до складної ситуації, зберігаючи стабільність у фінансових показниках. Хоча витрати зростали, доходи також показували позитивну динаміку, що є свідченням здатності підприємства ефективно реагувати на виклики.

Аналіз фінансових результатів, сукупного доходу та операційних витрат підприємства за 2022–2023 роки дозволяє зробити кілька ключових висновків щодо його стану, основних проблем і перспектив.

1. Зростання витрат і зниження рентабельності. Значне збільшення собівартості реалізації продукції, яка у 2023 році досягла 580 млн грн, свідчить про тиск на маржинальність підприємства. Основними факторами цього є зростання матеріальних витрат і витрат на оплату праці. Попри зростання доходів, підприємству важко утримувати валову рентабельність на стабільному рівні.

2. Висока залежність від матеріальних витрат. Частка матеріальних затрат у загальних витратах залишається високою, що робить підприємство чутливим до змін у вартості сировини та енергоресурсів. У 2023 році вони становили 480 млн грн із загальних 764 млн грн витрат, що є значною часткою.

3. Проблеми з іншими витратами. Інші операційні витрати, які у 2023 році склали 30 млн грн, хоч і незначні в порівнянні з основними

компонентами, свідчать про певні труднощі в управлінні та додаткові ризики, пов’язані з інфляцією, податками чи непередбаченими витратами.

4. Залежність від зовнішніх економічних умов. Інший сукупний дохід до оподаткування залишається від’ємним (-5000 грн у 2023 році), що свідчить про труднощі з управлінням активами та відсутність додаткових джерел доходу.

У короткостроковій перспективі підприємство має всі шанси зберегти стабільність за умови контролю над витратами, зокрема собівартістю продукції. Зростання чистого доходу у 2023 році до 720 млн грн демонструє позитивну динаміку, яка може бути продовжена у 2024 році. Водночас, у довгостроковій перспективі підприємство потребує диверсифікації джерел доходу та зменшення залежності від матеріальних витрат.

Для підтримки фінансової стійкості важливо зосередитися на таких заходах:

- оптимізація виробничих процесів з метою зниження собівартості;
- пошук нових ринків збуту для зменшення ризиків від залежності від існуючих клієнтів;
- інвестиції в технології, які дозволять підвищити продуктивність без значного збільшення витрат.

Попри складні економічні умови, підприємство демонструє адаптивність і здатність утримувати фінансову стабільність. Основними викликами залишаються контроль витрат і забезпечення рентабельності. Перспективи підприємства залежать від впровадження ефективних управлінських рішень, які дозволять зменшити витрати, збільшити доходи та забезпечити фінансову гнучкість. Позитивні результати операційної діяльності за останні роки свідчать про потенціал підприємства до відновлення й подальшого розвитку, незважаючи на складні умови.

2.2 Динаміка, структура та аналіз витрат на персонал АТ «КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ СТАЛЕЛИВАРНИЙ ЗАВОД».

Аналіз вікового складу працівників АТ "Кременчуцький сталеливарний завод" демонструє певну стабільність, але з тенденцією до зменшення частки молодих працівників. Зокрема, частка працівників до 30 років зменшилася з 25% у 2021 році до 22% у 2023 році, що може свідчити про труднощі у залученні молодих спеціалістів. Натомість, частка працівників старше 46 років зросла з 35% до 38% за той самий період, що вказує на старіння трудового колективу. Це потенційно створює ризики зменшення продуктивності та потребу в адаптації до змін у трудових ресурсах.

Таблиця 2.3 – Розподіл працівників за віком

Рік	До 30 років (%)	31–45 років (%)	46–60 років (%)
2021	25	40	30
2022	23	41	31
2023	22	40	32

Співвідношення чоловіків і жінок серед працівників залишається стабільним, із домінуванням чоловіків. У 2023 році частка чоловіків становила 78%, тоді як жінок – 22%. Такий розподіл є типовим для металургійної галузі, де більшість робіт потребують фізичної витривалості, а значна частина виробничих посад залишається традиційно чоловічою.

Таблиця 2.4 – Розподіл працівників за статтю

Рік	Чоловіки (%)	Жінки (%)
2021	78	22
2022	79	21
2023	78	22

Освітній рівень працівників демонструє позитивну динаміку. Частка працівників із вищою освітою зросла з 55% у 2021 році до 59% у 2023 році, що свідчить про підвищення рівня кваліфікації трудового ресурсу. Водночас частка працівників із середньою освітою зменшилася з 10% до 8%, що може

бути ознакою скорочення некваліфікованого персоналу. Така тенденція сприяє загальному підвищенню професійного рівня персоналу, хоча потребує додаткових інвестицій у навчання для адаптації нових працівників.

Таблиця 2.5 – Розподіл працівників за освітою

Рік	Середня (%)	Середньо-спеціальна (%)	Вища (%)
2021	10	35	55
2022	9	34	57
2023	8	33	59

Кваліфікаційний розподіл працівників також демонструє певні зміни. Частка кваліфікованих працівників зменшилася з 50% у 2021 році до 47% у 2023 році, тоді як частка інженерного складу зросла з 25% до 28%. Це може свідчити про технологічну модернізацію виробництва, яка вимагає більше інженерних кадрів. Частка некваліфікованих працівників залишається стабільною, коливаючись у межах 12–13%, що відповідає потребам допоміжних виробничих функцій.

Таблиця 2.6 – Розподіл працівників за кваліфікацією

Рік	Некваліфіковані (%)	Кваліфіковані (%)	Інженерний склад (%)
2021	12	50	25
2022	13	48	26
2023	12	47	28

Розподіл працівників АТ "КСЗ" демонструє загальні тенденції, характерні для металургійної галузі. Збільшення частки старших працівників та зменшення кількості молодих спеціалістів вказує на необхідність покращення умов для залучення молоді. Зростання частки працівників із вищою освітою та інженерного складу позитивно характеризує підприємство з точки зору підвищення кваліфікації персоналу, хоча потребує подальших інвестицій у навчання й адаптацію. Ці зміни дозволяють підприємству залишатися конкурентоспроможним, але вимагають стратегічного

управління кадровими ресурсами для забезпечення стабільності та ефективності трудового колективу.

Таблиця 2.7 – Робітники з видобутку корисних копалин і будівництва

№	Професія	Код КП	Розряд (ДК)	Підготовка (міс.)	Підвищення кваліфікації (міс.)
1	Вогнетривник	7122	2–6	2	1
2	Муляр	7122	2–6	4,5	2
3	Бетоняр	7123	1–5	4	2
4	Слюсар-сантехнік	7136	2–6	4	2

Підприємство охоплює багато різних професій, які розподілені за основними категоріями, такими як будівництво, металургія, машинобудування, обслуговування промислового обладнання та інші кваліфіковані професії. Це свідчить про значну диверсифікацію трудових функцій на виробництві, що забезпечує його здатність адаптуватися до широкого спектра завдань.

Таблиця 2.8 – Робітники металургійних та машинобудівних професій

№	Професія	Код КП	Розряд (ДК)	Підготовка (міс.)	Підвищення кваліфікації (міс.)
1	Формувальник ручного формування	7211	1–6	5	2,5
2	Електрогазозварник	7212	2–6	5	2,5
3	Заточувальник	7222	2–5	5	2,5
4	Слюсар-ремонтник	7233	2–6	4,5	3

Більшість професій охоплюють широкий діапазон розрядів, що вказує на необхідність глибоких професійних знань і практичних навичок.

Наприклад, у металургійних професіях, таких як формувальники або електрогазозварники, кваліфікація досягає 6-го розряду.

Таблиця 2.9 – Робітники, що обслуговують промислове устаткування

№	Професія	Код КП	Розряд (ДК)	Підготовка (міс.)	Підвищення кваліфікації (міс.)
1	Лаборант-металограф	8121	2–5	5	2,5
2	Розливальник сталі	8121	2–5	5	2,5
3	Гартівник	8123	2–4	5	2,5
4	Машиніст компресорних установок	8163	2–6	5	2,5

Тривалість навчання для підготовки працівників варіюється залежно від складності професії. Наприклад, такі професії, як муляр чи токар, вимагають 4,5–5 місяців підготовки, тоді як простіші спеціальності, як вогнетривник, потребують лише 2 місяці.

Практично кожна професія передбачає програми підвищення кваліфікації, що тривають у середньому 1,5–3 місяці. Це говорить про те, що підприємство активно підтримує професійне зростання працівників та оновлення їхніх знань відповідно до виробничих вимог.

Таблиця 2.10 – Робітники, що обслуговують машини та складальники машин

№	Професія	Код КП	Розряд (ДК)	Підготовка (міс.)	Підвищення кваліфікації (міс.)
1	Верстатник широкого профілю	8211	2–6	5	3
2	Фрезерувальник	8211	2–6	5	3
3	Токар	8211	2–6	5	3

4	Зуборізальник	8211	2–6	5	2,5

Таблиця 2.11 – Інші кваліфіковані робітники

№	Професія	Код КП	Розряд (ДК)	Підготовка (міс.)	Підвищення кваліфікації (міс.)
1	Сатураторник	7415	1	1	—
2	Модельник дерев’яних моделей	7422.1	1–6	2,5	3

Підприємство має налагоджену систему внутрішньої підготовки кадрів, яка здатна швидко навчати нових працівників і підвищувати кваліфікацію поточного персоналу. Це важливий показник стабільності кадрової політики.

Таблиця 2.12 – Витрати на персонал

Рік	Зарплатня (грн)	Соціальні відрахування (грн)	Витрати на навчання (грн)
2020	141243500	30621000	5134200
2021	156712800	34924500	6112500
2022	152874900	33847800	3495800
2023	181624700	37945600	5742900

Протягом 2020–2023 років витрати на соціальні пільги демонструють тенденцію до зниження, особливо в період економічної нестабільності, спричиненої війною та мобілізацією. У 2020 році ці витрати становили 4,88 млн грн, але до 2023 року вони зменшилися до 1,72 млн грн. Така динаміка відображає прагнення підприємства оптимізувати витрати в умовах скорочення доходів і необхідності підтримки основних виробничих процесів.

Витрати на соціальні пільги включають такі ключові компоненти:

1. Житлові пільги. Гуртожиток, що перебуває у власності підприємства, забезпечує проживання для працівників та їхніх сімей. Пільгова оренда кімнат для молодих спеціалістів і відряджених знижує витрати працівників на житло.

2. Організація відпочинку. База відпочинку забезпечує працівникам доступ до відпочинкових і спортивних послуг за зниженими цінами, що також входить до соціальних пільг.

3. Пільги на харчування. Забезпечення доступного триразового харчування на базі відпочинку.

Чинники зниження витрат:

1. Вплив війни. Через мобілізацію частини працівників і скорочення персоналу загальна кількість користувачів пільг значно зменшилася. Це позначилося на обсягах витрат, спрямованих на пільги.

2. Економічний тиск. Зростання інфляції та необхідність скорочення невиробничих витрат змусили підприємство переглянути політику соціальних виплат.

3. Оптимізація. Перехід на мінімально необхідне фінансування соціальних програм для забезпечення стабільності підприємства.

Хоча скорочення витрат на соціальні пільги може викликати невдоволення серед працівників, воно було необхідним кроком для підтримання фінансової стабільності підприємства. Пільгове забезпечення, хоч і скорочене, зберегло свою функціональність, зокрема в частині забезпечення житлових потреб працівників і доступу до бази відпочинку.

Загалом, витрати на соціальні пільги залишаються важливим інструментом соціальної політики підприємства, навіть у кризових умовах. Їхнє ефективне управління дозволяє підтримувати мотивацію та задоволеність працівників при обмежених ресурсах.

АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» активно підтримує соціальну інфраструктуру, яка спрямована на забезпечення комфортних умов для проживання, відпочинку та оздоровлення працівників і членів їхніх

сімей. На балансі підприємства знаходяться кілька ключових об'єктів, що є невід'ємною складовою соціального забезпечення працівників.

База відпочинку заводу розташована в екологічно чистій місцевості на березі річки Псел, яка є популярним місцем для відпочинку мешканців Кременчука. Локація характеризується природними перевагами, такими як тепла та чиста вода річки, пісочний пляж із безпечним дном і тіньові зони, що створюють сприятливі умови для відпочинку дорослих і дітей.

База оснащена сучасною інфраструктурою, яка включає:

- спортивні майданчики для міні-футболу, волейболу та інших активностей;
- спеціально обладнані локації для дитячих ігор, танцювальних заходів і приготування їжі (юшки, шашликів);
- два житлових корпуси на два поверхи, в яких розташовані комфортні 3-4-місні номери;
- санітарно-гігієнічні зони: душові, умивальники та туалети.

Харчування організовано у зручній їдальні, яка пропонує триразове меню з екологічно чистих продуктів. Крім цього, база проводить різноманітні заходи: спортивні турніри, корпоративні вечірки, дитячі табори та програми open-air із творчими колективами та аніматорами.

Для забезпечення житлових потреб працівників і їхніх сімей завод має у власності гуртожиток, розташований у сучасній дев'ятиповерховій будівлі. Загальна житлова площа гуртожитку становить 3114 м², і він складається з двох корпусів.

Проживання організоване у двох форматах:

- Для сімей: у секціях із чотирма кімнатами, обладнаних умивальниками та санвузлами.
- Для холостяків: у затишних мебльованих кімнатах на 2–3 особи з централізованим опаленням, водопостачанням і бойлером для підігріву води.

Гуртожиток також має зони для загального користування, включаючи упорядкований душ та фойє. У будівлі працює хостел, який пропонує

подобову оренду кімнат за доступними цінами для родичів, гостей та відряджених працівників.

Адміністрація АТ «КСЗ» систематично працює над покращенням житлово-побутових умов мешканців гуртожитку. Будівлю та прилеглу територію обслуговують штатні працівники: слюсарі-сантехніки, електрики, двірники, кастелянші, оператори пральних машин та прибиральниці.

Особлива увага приділяється підтримці молодих спеціалістів та працівників у вирішенні житлових питань і їхньому професійному працевлаштуванню. Завдяки таким ініціативам підприємство сприяє не лише збереженню трудового колективу, але й створенню позитивного іміджу соціально орієнтованої організації.

Інфраструктура АТ «Кременчуцький сталеливарний завод», орієнтована на потреби працівників, є ключовим елементом стратегії соціального розвитку підприємства. Вона забезпечує комфортні умови для проживання та відпочинку, сприяючи збереженню здоров'я, добробуту та продуктивності персоналу.

Витрати на персонал АТ "Кременчуцький сталеливарний завод" можна охарактеризувати як такі, що відповідають типовим показникам галузі металургії та машинобудування в Україні. Середній рівень заробітної плати на підприємстві знаходиться на рівні, що відповідає середнім показникам галузі. Зокрема, у 2022 році середня місячна заробітна плата одного працівника становила близько 19,6 тисяч гривень, а у 2023 році цей показник зріс до 20,6 тисяч гривень. Це свідчить про те, що підприємство намагається підтримувати конкурентоспроможний рівень оплати праці навіть у складних економічних умовах, що позитивно впливає на збереження кваліфікованих кадрів.

Важливо зазначити, що витрати на соціальні відрахування також демонструють відповідність законодавчим нормам та галузевим стандартам. У 2023 році вони склали 37,95 мільйонів гривень, що становить близько 21% від фонду заробітної плати. Такий рівень соціальних відрахувань свідчить

про відповідальну позицію підприємства щодо виконання своїх зобов’язань перед працівниками, що є важливим аспектом соціальної стабільності.

Питання інвестицій у навчання персоналу також заслуговує на увагу. Підприємство демонструє адаптивність до кризових умов, зменшивши витрати на навчання до 3,49 мільйонів гривень у 2022 році, що становило лише 2,3% загальних витрат на персонал. У 2023 році ці витрати частково відновилися до 5,74 мільйонів гривень, тобто до 3,2% від загальних витрат. Це вказує на прагнення підприємства підтримувати професійну підготовку працівників навіть за обмежених фінансових ресурсів, що є важливим чинником забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Окремо слід відзначити витрати на соціальні пільги, які зазнали суттєвого скорочення. У 2023 році вони склали лише 1,72 мільйони гривень, що є значним зниженням порівняно з 4,88 мільйонами гривень у 2020 році. Це скорочення є типовою реакцією підприємства в умовах економічної кризи, коли фінансові ресурси спрямовуються переважно на задоволення базових потреб працівників. Проте збереження пільгових умов, хоч і в обмеженому обсязі, свідчить про готовність підприємства підтримувати соціальні ініціативи навіть у складних умовах.

Таким чином, витрати на персонал АТ "Кременчуцький сталеливарний завод" повністю відповідають типовим показникам галузі. Підприємство забезпечує конкурентний рівень заробітної плати, дотримується вимог соціального страхування та намагається зберігати хоча б мінімальний рівень інвестицій у соціальні пільги й навчання персоналу. Такий підхід дозволяє не лише підтримувати трудовий колектив, а й забезпечувати стабільність у діяльності

2.3 Оцінка ефективності витрат на персонал АТ «КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ СТАЛЕЛИВАРНИЙ ЗАВОД»

Динаміка витрат на персонал підприємства АТ "Кременчуцький сталеливарний завод" за 2020–2023 роки демонструє зміни, обумовлені впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, включаючи інфляцію, мобілізацію працівників, економічну кризу та війну. Основні тренди можна відстежити через аналіз зростання витрат та зміну їх структури.

Таблиця 2.14 – Динаміка зростання витрат на персонал

Рік	Зростання зарплат (%)	Зростання соц. відрахувань (%)	Зростання витрат на навчання (%)
2020	0.0	0.0	0.0
2021	10.952220810161176	14.054080532967571	19.05457520158934
2022	-2.449002251251972	-3.0829360477601684	-42.80899795501023
2023	18.806095703087948	12.106547545187576	64.27999313461868

Заробітна плата залишалася основним елементом витрат на персонал, займаючи від 77,6% до 80% загальної суми витрат. Зростання зарплат було стабільним, з темпами в 11% у 2021 році, дещо зменшилося до 2,45% у 2022 році, але в 2023 році знову прискорилося, досягнувши приросту в 18,8%. Це відображає адаптацію підприємства до зростання інфляції та підвищення мінімальних стандартів оплати праці.

Таблиця 2.15 – Структура витрат на персонал

Рік	Частка зарплат (%)	Частка соц. відрахувань (%)	Частка витрат на навчання (%)
2020	77.65965635738831	16.836288659793812	2.8229278350515465
2021	77.58627859863	17.29062327338835	3.026211821460186
2022	79.15397483950437	17.525361649116867	1.8100189451894284
2023	79.99745417178879	16.71331816113683	2.5294873415519246

Заробітна плата залишалася основним елементом витрат на персонал, займаючи від 77,6% до 80% загальної суми витрат. Зростання зарплат було стабільним, з темпами в 11% у 2021 році, дещо зменшилося до 2,45% у 2022 році, але в 2023 році знову прискорилося, досягнувши приросту в 18,8%. Це

відображає адаптацію підприємства до зростання інфляції та підвищення мінімальних стандартів оплати праці.

Витрати на соціальні відрахування зберігали стабільну частку в межах 16,7%–17,5%. У 2023 році темп зростання цих витрат скоротився, що пояснюється як зменшенням загальної кількості працівників, так і оптимізацією витрат.

Витрати на навчання демонструють суттєву волатильність. У 2022 році вони знизилися до мінімуму (на 42,8% у порівнянні з 2021 роком), що пов'язано зі скороченням програм навчання через мобілізацію та кризу. У 2023 році витрати частково відновилися, зростаючи на 64,3%, що свідчить про прагнення підприємства інвестувати в розвиток персоналу навіть у складних умовах.

Соціальні пільги зазнали найбільшого скорочення. У 2022 році витрати знизилися на 31,1%, а у 2023 році ще на 40,8%. Їхня частка у витратах зменшилася з 2,7% у 2020 році до 0,76% у 2023 році, що вказує на скорочення підтримки непрямих витрат на персонал.

За структурою, витрати на заробітну плату у 2023 році становили близько 80% загальних витрат, що демонструє пріоритетність забезпечення базових фінансових потреб працівників. Соціальні відрахування також залишаються суттєвою частиною витрат, хоча їхня частка дещо знизилася у 2023 році, що свідчить про оптимізацію цих платежів. Інвестиції у навчання відновлюються, але їхній рівень ще не досягнув довоєнних показників. Соціальні пільги залишаються мінімальними через економічну кризу, хоча підприємство зберігає базову підтримку працівників.

Динаміка витрат на персонал свідчить про адаптивність підприємства до зовнішніх викликів. Підприємство зберігає основні витрати на персонал, зокрема зарплати та соціальні відрахування, що допомагає підтримувати кадрову стабільність. Водночас значне скорочення пільг і навчання свідчить про пріоритетність оперативних витрат перед інвестиціями у довгостроковий

розвиток персоналу. У перспективі важливо збалансувати ці аспекти для забезпечення стабільності й конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.16 – Фінансові аналітичні показники

Рік	Частка витрат на персонал у доходах (%)	Рентабельність продажів (%)	Продуктивність праці (грн/працівник)
2020	25.26	-0.69	327272.73
2021	27.67	1.37	347619.05
2022	27.2	-1.07	364102.56
2023	30.89	-1.32	395161.29

Частка витрат на персонал у загальних доходах підприємства за період 2020–2023 років залишалася стабільною в межах 25–28%. У 2023 році вона склала 27,9%, що свідчить про відносно постійне навантаження на дохідну частину бюджету підприємства. Такий рівень показника є типовим для металургійної галузі, але може створювати фінансовий тиск у разі зменшення доходів.

Рентабельність продажів залишалася низькою протягом аналізованого періоду, і в 2023 році становила -1,32%. Це свідчить про збитковість діяльності підприємства внаслідок економічної кризи, впливу війни та скорочення ринків збуту. Негативна рентабельність вказує на необхідність оптимізації витрат та активного пошуку шляхів підвищення доходів.

Продуктивність праці демонструє поступове зростання, що є позитивним сигналом. У 2023 році вона досягла 352,42 тисячі гривень на одного працівника, що перевищує показники попередніх років. Це свідчить про ефективніше використання трудових ресурсів і, можливо, підвищення кваліфікації персоналу або модернізацію виробничих процесів.

Ефективність витрат на персонал залишалася стабільною, варіюючись у межах 3,7–3,9 гривень доходу на 1 гривню витрат. У 2023 році показник склав 3,81, що підтверджує, що витрати на персонал виправдані, хоча в умовах збиткової діяльності підприємства цей показник має потенціал для покращення через зростання доходів і оптимізацію витрат.

Темпи зростання доходу демонструють нестабільність. У 2021 році спостерігалося зростання на 1,39%, тоді як у 2022 році дохід скоротився на 2,74%. У 2023 році темп зростання доходу залишався негативним (-3,4%), що свідчить про труднощі в забезпеченні стабільного збільшення доходів через зовнішні фактори, такі як війна та зменшення попиту.

Взагалі, фінансові показники підприємства демонструють змішану динаміку. З одного боку, зростання продуктивності праці та стабільна ефективність витрат на персонал є позитивними ознаками. З іншого боку, низька рентабельність продажів, нестабільність доходів і висока частка витрат на персонал створюють ризики для фінансової стійкості підприємства. Підприємству необхідно зосередитися на зменшенні витрат, пошуку нових ринків збуту, а також підвищенні рентабельності виробництва для забезпечення довгострокової стабільності.

Основні проблеми у структурі витрат на персонал.

1. Нестабільна рентабельність діяльності. Аналіз показав, що рентабельність продажів протягом 2020–2023 років залишалася низькою, а у 2023 році вона була негативною (-1,32%). Це свідчить про те, що доходи підприємства не покривають витрати, включаючи витрати на персонал. Це створює значний тиск на фінансову стійкість підприємства.

2. Скорочення інвестицій у розвиток персоналу. Витрати на навчання персоналу у 2022 році впали до мінімуму (2,3% загальних витрат на персонал), хоча у 2023 році вони дещо відновилися. Таке зниження інвестицій у навчання вказує на брак можливостей для покращення кваліфікації працівників, що може негативно вплинути на довгострокову продуктивність.

3. Старіння трудового колективу. Частка працівників до 30 років зменшилася до 22% у 2023 році, тоді як частка працівників старше 46 років зросла до 38%. Ця тенденція може призвести до втрати динамічності й інноваційного потенціалу підприємства.

4. Значне скорочення соціальних пільг. Витрати на соціальні пільги скоротилися до 0,8% у 2023 році, що значно нижче рівня 2020 року. Це може знизити мотивацію працівників і їхню лояльність до підприємства.

5. Залежність від зовнішніх умов. Зниження доходів та зростання витрат унаслідок війни та економічної кризи негативно впливає на стабільність витрат на персонал. Відсутність чітких механізмів для адаптації до цих умов посилює ризики.

Рекомендації щодо оптимізації витрат на персонал і підвищення їхньої ефективності.

1. Підвищення продуктивності праці. Спрямування інвестицій у модернізацію виробничих процесів, автоматизацію та впровадження інновацій дозволить зменшити залежність від кількісних показників персоналу та збільшити продуктивність праці.

2. Розширення програм навчання. Інвестиції у навчання та підвищення кваліфікації персоналу мають бути пріоритетними. Це забезпечить розвиток нових компетенцій, які відповідатимуть потребам сучасного виробництва. Залучення зовнішніх грантів або державних програм може допомогти фінансувати ці ініціативи.

3. Оптимізація соціальних пільг. Хоча пільги було значно скорочено, підприємству варто переглянути цю політику, зосередившись на ключових ініціативах, таких як доступне житло, базові медичні послуги чи гнучкі графіки роботи. Це може підтримати мотивацію персоналу при мінімальних додаткових витратах.

4. Планування молодіжних програм. Розробка програм для залучення молодих спеціалістів, включаючи стажування, гранти на освіту або

навчання, сприятиме омолодженню колективу. Це допоможе створити резерв кадрів для майбутнього.

5. Впровадження гнучкої системи оплати праці. Залежно від економічних умов, підприємство може запровадити частково гнучку оплату праці, що дозволить стимулювати продуктивність без значного збільшення постійних витрат.

6. Аналіз ефективності витрат. Проводити регулярний аудит витрат на персонал для виявлення слабких місць і потенційних зон для економії. Це може включати аналіз ефективності окремих підрозділів або функцій.

7. Пошук альтернативних ринків збуту. Для зменшення ризиків, пов’язаних із доходами, варто диверсифікувати ринки збуту, орієнтуючись на європейські країни або інші регіони, менш залежні від геополітичних криз.

Висновки до розділу 2

Публічне акціонерне товариство "Кременчуцький сталеливарний завод" є одним із провідних підприємств в Україні, яке спеціалізується на виробництві чавуну, сталі та лиття.

Попри складні економічні умови, підприємство демонструє адаптивність і здатність утримувати фінансову стабільність. Основними викликами залишаються контроль витрат і забезпечення рентабельності. Перспективи підприємства залежать від впровадження ефективних управлінських рішень, які дозволять зменшити витрати, збільшити доходи та забезпечити фінансову гнучкість. Позитивні результати операційної діяльності за останні роки свідчать про потенціал підприємства до відновлення й подальшого розвитку, незважаючи на складні умови.

Витрати на персонал АТ "Кременчуцький сталеливарний завод" повністю відповідають типовим показникам галузі. Підприємство забезпечує конкурентний рівень заробітної плати, дотримується вимог соціального

страхування та намагається зберігати хоча б мінімальний рівень інвестицій у соціальні пільги й навчання персоналу. Такий підхід дозволяє не лише підтримувати трудовий колектив, а й забезпечувати стабільність у діяльності

Взагалі, фінансові показники підприємства демонструють змішану динаміку. З одного боку, зростання продуктивності праці та стабільна ефективність витрат на персонал є позитивними ознаками. З іншого боку, низька рентабельність продажів, нестабільність доходів і висока частка витрат на персонал створюють ризики для фінансової стійкості підприємства. Підприємству необхідно зосередитися на зменшенні витрат, пошуку нових ринків збуту, а також підвищенні рентабельності виробництва для забезпечення довгострокової стабільності.

Основні проблеми у структурі витрат на персонал.

1. Нестабільна рентабельність діяльності. Аналіз показав, що рентабельність продажів протягом 2020–2023 років залишалася низькою, а у 2023 році вона була негативною (-1,32%). Це свідчить про те, що доходи підприємства не покривають витрати, включаючи витрати на персонал. Це створює значний тиск на фінансову стійкість підприємства.

2. Скорочення інвестицій у розвиток персоналу. Витрати на навчання персоналу у 2022 році впали до мінімуму (2,3% загальних витрат на персонал), хоча у 2023 році вони дещо відновилися. Таке зниження інвестицій у навчання вказує на брак можливостей для покращення кваліфікації працівників, що може негативно вплинути на довгострокову продуктивність.

3. Старіння трудового колективу. Частка працівників до 30 років зменшилася до 22% у 2023 році, тоді як частка працівників старше 46 років зросла до 38%. Ця тенденція може призвести до втрати динамічності й інноваційного потенціалу підприємства.

4. Значне скорочення соціальних пільг. Витрати на соціальні пільги скоротилися до 0,8% у 2023 році, що значно нижче рівня 2020 року. Це може знизити мотивацію працівників і їхню лояльність до підприємства.

5. Залежність від зовнішніх умов. Зниження доходів та зростання витрат унаслідок війни та економічної кризи негативно впливає на стабільність витрат на персонал. Відсутність чітких механізмів для адаптації до цих умов посилює ризики.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1 Оптимізація структури витрат на персонал: пропозиції щодо раціоналізації витрат

Структура витрат на персонал АТ «Кременчуцький сталеливарний завод» за останні роки демонструє певну стабільність основних статей, зокрема заробітної плати (77–80% витрат) та соціальних відрахувань (16–17%). Водночас витрати на навчання персоналу і соціальні пільги значно скоротилися. Зокрема, частка витрат на навчання знизилася до 2,3% у 2022 році, а на соціальні пільги — до 0,8% у 2023 році.

В умовах війни та економічної кризи підприємство акцентувало увагу на мінімізації витрат, що позначилося на інвестиціях у розвиток персоналу. Водночас показники продуктивності праці демонструють позитивну динаміку, свідчачи про ефективне використання існуючих трудових ресурсів. Проте така модель може бути короткостроковою і створює ризики для довгострокової стабільності.

Виявлення проблемних зон:

1. Надмірна залежність від зарплатних витрат. Заробітна плата займає переважну частку витрат (до 80%), що є типовим для галузі, але в умовах обмежених доходів підприємства це створює додаткове фінансове навантаження. Відсутність гнучких механізмів оплати праці ускладнює оптимізацію витрат без втрати мотивації працівників.

2. Скорочення інвестицій у навчання. Зниження витрат на навчання працівників є короткозорим кроком, оскільки це обмежує можливості адаптації персоналу до нових технологій і процесів. У 2022 році витрати на навчання знизилися на 42,8% порівняно з 2021 роком, що може призвести до погіршення кваліфікації кадрів.

3. Мінімізація соціальних пільг. Частка витрат на соціальні пільги у 2023 році зменшилася до критично низького рівня (0,8%). Це може негативно вплинути на мотивацію працівників, зокрема в умовах економічної та соціальної нестабільності.

4. Непропорційність витрат між категоріями персоналу. Аналіз витрат свідчить про недостатню увагу до адміністративного та інженерного складу, тоді як основний акцент робиться на основних робітниках. Це може обмежувати ефективність управлінських рішень.

Поточна структура витрат не відповідає викликам, що постають перед підприємством у сучасних умовах. Потреба в оптимізації витрат обумовлена такими факторами:

- забезпечення фінансової стійкості підприємства через скорочення непродуктивних витрат;
- необхідність збереження мотивації працівників та покращення умов праці;
- підготовка персоналу до майбутніх викликів через відновлення програм навчання та кваліфікації;
- створення гнучких механізмів управління витратами для збереження конкурентоспроможності.

Зміни у структурі витрат мають забезпечити баланс між економією ресурсів і розвитком персоналу, що є ключовим активом підприємства.

Навчання персоналу є одним із ключових факторів підвищення продуктивності праці та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Поточне скорочення витрат на цю статтю обмежує можливості розвитку персоналу, що може негативно вплинути на ефективність роботи в майбутньому. Для раціоналізації витрат на навчання пропонується:

Внутрішні тренінги, організовані силами підприємства, дозволяють значно знизити витрати на залучення зовнішніх спеціалістів. Наприклад, використання досвіду старших співробітників або інженерного складу для

навчання нових працівників сприятиме збереженню знань і підвищенню кваліфікації без значних фінансових вкладень.

Закріплення партнерських відносин із професійно-технічними училищами та університетами забезпечить доступ до кваліфікованих випускників, а також створить можливість проведення спільних програм навчання. Наприклад, можна розробити короткострокові програми стажування для студентів, що дозволить підготувати нових спеціалістів із мінімальними витратами.

Перехід на цифрові платформи навчання, такі як вебінари, онлайн-курси та відеоінструкції, забезпечить суттєву економію на оренді приміщень, розробці матеріалів та оплаті послуг викладачів. Крім того, такий формат є зручним для працівників і дозволяє отримувати нові знання у зручний для них час без відриву від виробництва.

Підприємству слід проводити регулярний аналіз потреб у кваліфікації персоналу для створення навчальних програм, спрямованих на вирішення конкретних завдань. Наприклад, впровадження навчання з використанням новітнього обладнання або технологій допоможе підвищити ефективність виробництва без додаткових витрат на консалтинг.

Таблиця 3.1 – Бюджет навчання з використанням цифрових рішень

Елемент витрат	Разові витрати (USD)	Щорічні витрати (USD)
Курси на платформах (100 осіб)	4000	0
Впровадження LMS (разові витрати)	3000	0
Щорічне обслуговування LMS	0	14400
Розробка корпоративного порталу (разові витрати)	6000	0

Раціоналізація витрат на навчання дозволить зберегти якість підготовки персоналу, водночас зменшивши навантаження на бюджет підприємства. Використання внутрішніх ресурсів, співпраця з навчальними закладами та перехід на цифрові платформи навчання створять стійку основу для

підвищення кваліфікації персоналу, що стане запорукою довгострокового успіху підприємства.

Для оптимізації витрат на навчання та забезпечення гнучкості у процесі підвищення кваліфікації працівників пропонується впровадити наступні цифрові рішення:

1. Використання готових платформ для онлайн-навчання.
   - Coursera, Udemy, Prometheus. Ці платформи пропонують широкий вибір курсів, які охоплюють технічні навички, управлінські компетенції та спеціалізовані знання в галузі металургії.
   - Ціна: Доступ до курсів може варіюватися від безкоштовного до $30–50 за курс на одну особу. За груповий доступ для підприємств передбачаються знижки.
2. Впровадження корпоративного порталу для внутрішнього навчання.
   - Розробка корпоративної платформи для зберігання навчальних матеріалів, проведення вебінарів та обміну знаннями між працівниками.
   - Ціна: Розробка платформи коштуватиме орієнтовно $5,000–7,000, з подальшою підтримкою за $500–1,000 на рік.
3. Використання систем управління навчанням (Learning Management Systems, LMS).
   - Наприклад, Moodle, TalentLMS чи SAP Litmos. Ці системи дозволяють інтегрувати різні формати навчальних матеріалів, автоматизувати оцінювання та контролювати прогрес навчання.
   - Ціна: Moodle є безкоштовною платформою з відкритим кодом, але потребує витрат на технічну підтримку ($2,000–3,000 щорічно). Інші системи коштують $10–15 за одного користувача на місяць.
4. Запровадження гейміфікації у навчанні.
   - Створення інтерактивних курсів та ігор для підвищення залученості працівників. Це може бути корисним для навчання правил безпеки, технічних стандартів або обслуговування обладнання.

– Ціна: Розробка одного курсу з гейміфікацією може коштувати $1,000–3,000 залежно від складності.

Переваги впровадження цифрових рішень:

1. Економія коштів. Зменшення витрат на оренду приміщень, друк матеріалів та залучення викладачів.

2. Доступність навчання. Працівники можуть проходити навчання у зручний час, що мінімізує відрив від виробничого процесу.

3. Підвищення ефективності. Використання інтерактивних курсів, відеоуроків та оцінювання в реальному часі допомагає швидше досягати навчальних цілей.

4. Адаптація до індивідуальних потреб. Курси можуть бути розроблені під конкретні виробничі потреби.

Соціальні пільги є важливим інструментом підтримки мотивації працівників та забезпечення їхнього добробуту. Водночас поточна економічна ситуація та обмежені ресурси підприємства вимагають раціоналізації витрат на ці пільги, щоб зберегти їхню ефективність без значного фінансового навантаження.

Для збереження основних соціальних функцій підприємства пропонується зосередити витрати на таких ключових напрямах:

1. Медичне страхування.

– Забезпечення базового страхового покриття для працівників, включаючи доступ до першочергових медичних послуг (терапевт, діагностика, стаціонарна допомога).

– Це сприятиме підтриманню працездатності колективу та зменшенню витрат, пов’язаних із тимчасовою втратою працездатності.

2. Житлові програми.

– Збереження житлових пільг для працівників, які найбільше потребують підтримки, зокрема для молодих спеціалістів та працівників з дітьми.

– Продовження програми оренди кімнат у гуртожитку за зниженими тарифами та підтримка інфраструктури житлових приміщень, таких як гуртожитки та хостели.

3. Транспортні пільги.

– Надання часткової компенсації витрат на проїзд до місця роботи, особливо для працівників, які проживають у віддалених районах.

Адресна підтримка дозволяє спрямовувати ресурси на допомогу працівникам, які перебувають у найскладніших умовах, забезпечуючи соціальну справедливість і підвищуючи ефективність витрат. Запропоновані заходи включають:

1. Соціальні стипендії для працівників з низьким доходом.

– Визначення категорій працівників, які мають право на отримання додаткової фінансової підтримки (наприклад, одинокі батьки, багатодітні сім'ї).

– Створення фонду адресної допомоги, який забезпечуватиме регулярні виплати або разові гранти.

2. Матеріальна допомога в надзвичайних випадках.

– Резервування коштів для надання допомоги працівникам у разі форс-мажорних обставин, таких як важкі хвороби або природні катаклізми.

3. Оптимізація витрат на культурно-розважальні заходи.

– Заміна великих корпоративних подій на цільові програми для працівників і їхніх сімей, такі як організація дитячих свят, спортивних турнірів чи курсів з підвищення добробуту.

Раціоналізація соціальних пільг таким чином збереже їхню ефективність, знизить навантаження на бюджет підприємства і водночас забезпечить стабільність та мотивацію трудового колективу.

Оптимізація витрат на соціальні пільги, зокрема скорочення їх до 1,5% від загальних витрат на персонал, може вплинути на продуктивність підприємства як позитивно, так і негативно. Важливо врахувати кількісні та якісні аспекти цього впливу:

Таблиця 3.2 – Економічний ефект від оптимізації витрат на соціальні пільги

Рік	Початкові витрати на соціальні пільги (млн грн)	Оптимізовані витрати на соціальні пільги (млн грн)	Економія (млн грн)
2024	7.0	5.25	1.75
2025	7.1	5.33	1.77
2026	6.5	4.88	1.62
2027	6.8	5.1	1.7

Скорочення витрат на соціальні пільги до 1,5% від загальних витрат на персонал може стати як можливістю для розвитку підприємства, так і джерелом потенційних викликів.

З позитивного боку, така оптимізація дозволяє щорічно заощаджувати значні кошти — близько 1,7 млн грн, які можна використати на модернізацію обладнання, автоматизацію процесів чи підвищення кваліфікації співробітників. Це дає змогу покращити продуктивність праці й зробити підприємство більш конкурентоспроможним. Крім того, перехід до адресної підтримки дає шанс уникнути витрат на неефективні програми, фокусуючись на допомозі тим, хто її справді потребує. Такий підхід може зміцнити мотивацію ключових співробітників і знизити плинність кадрів. Увага до базових потреб працівників, як-от медичне страхування чи житло, сприятиме збереженню соціальної стабільності всередині колективу, що в свою чергу позитивно позначиться на роботі.

Водночас, є ризики, які не варто ігнорувати. Скорочення витрат на додаткові пільги, наприклад культурно-розважальні заходи, може викликати невдоволення серед співробітників, які цінували ці програми. Це здатне негативно вплинути на їхню загальну задоволеність роботою. Також є загроза, що такі зміни без належної компенсації, скажімо, у вигляді премій чи можливостей професійного розвитку, можуть підірвати довіру до керівництва. У нинішніх умовах війни та нестабільності це може стати серйозним викликом, адже працівники часто очікують на більшу підтримку у важкі часи.

Таким чином, важливо ретельно продумати, як впроваджувати скорочення витрат, щоб не нашкодити командному духу та забезпечити довгострокову продуктивність колективу. Оптимізація має бути не лише економічно обґрунтованою, а й соціально відповідальною.

Для оцінки впливу оптимізації витрат на соціальні пільги на продуктивність праці можна використати формулу:

Продуктивність праці = Дохід підприємства ÷ Кількість працівників

Розглянемо приклад. У 2023 році дохід підприємства становив 730 млн грн, а кількість працівників — 2200 осіб. Вихідна продуктивність праці складає:

730,000,000 ÷ 2200 = 331,818.18 грн на одного працівника.

Якщо зекономлені кошти від скорочення витрат на соціальні пільги спрямувати на інвестиції у навчання персоналу чи нові технології, це може сприяти додатковому підвищенню продуктивності праці на 2–5%. Наприклад, при зростанні продуктивності на 3% новий показник становитиме:

331,818.18 × 1.03 = 341,772.72 грн на одного працівника.

Таким чином, інвестиції зі зекономлених 1,7 млн грн можуть принести суттєві результати, підвищивши ефективність роботи кожного співробітника. Це дає змогу зробити висновок, що навіть відносно невеликі заощадження, якщо правильно їх використати, здатні позитивно вплинути на загальну продуктивність підприємства.

Для максимального позитивного впливу оптимізації на продуктивність підприємство повинно:

1. Направити зекономлені кошти на підвищення кваліфікації працівників.
2. Вкласти частину коштів у технологічні оновлення виробничих процесів.
3. Підтримувати мотивацію через адресну допомогу та компенсаційні пакети.

Таким чином, оптимізація витрат на соціальні пільги може стати драйвером підвищення продуктивності, якщо буде збалансованою та спрямованою на довгострокову перспективу.

Оптимізація управління заробітною платою через впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) є одним із найбільш перспективних рішень для підвищення продуктивності праці та забезпечення справедливого розподілу ресурсів. Такий підхід дозволяє не лише чітко визначати внесок кожного працівника у досягнення цілей підприємства, але й мотивувати персонал до досягнення нових висот. У сучасних умовах, коли підприємство функціонує під тиском зовнішніх обставин, впровадження KPI стає необхідністю для адаптації до викликів.

Однією з ключових переваг KPI є прозорість. Працівники отримують чітке розуміння критеріїв оцінки їхньої роботи, що зменшує ризик виникнення конфліктів і підвищує довіру до керівництва. Завдяки такій системі кожен працівник бачить, як його зусилля впливають на загальні результати підприємства. Це особливо важливо для виробничого персоналу, де показники можуть бути прив'язані до обсягів виготовленої продукції чи кількості допущених дефектів. Інженери, у свою чергу, можуть бути оцінені за такими критеріями, як впровадження технічних рішень або зменшення витрат на ресурси, а адміністративний персонал — за ефективність управління ресурсами чи рівень задоволеності клієнтів.

Разом із впровадженням KPI важливо запровадити гнучку систему оплати праці, яка поєднуватиме стабільність базової заробітної плати з гнучкістю змінної частини, залежної від досягнення встановлених показників. Основна частина оплати забезпечуватиме працівникам стабільний дохід, що є критичним у складних економічних умовах, тоді як змінна частина мотивуватиме перевершувати очікування. Також важливо враховувати коригувальні коефіцієнти, які дозволять адаптувати виплати до реальних фінансових можливостей підприємства. Це забезпечить баланс між

стимулюванням працівників та підтримкою фінансової стабільності організації.

Процес запровадження KPI-системи потребує детального аналізу поточної структури оплати праці. Аудит допоможе виявити нерівності та проблемні місця, що можуть створювати соціальну напругу в колективі. Після цього важливо визначити релевантні показники для кожної категорії персоналу, залучивши керівників підрозділів до розробки системи. Автоматизація цього процесу може значно полегшити моніторинг досягнення цілей і розрахунок премій, тоді як ретельна комунікація з працівниками допоможе зменшити опір змінам та забезпечити їхнє розуміння нової системи.

Загальним результатом впровадження KPI стане підвищення ефективності роботи підприємства. Працівники будуть більш зацікавлені у досягненні поставлених цілей, що позитивно вплине на продуктивність праці. Гнучка система оплати праці дозволить підприємству оптимізувати витрати навіть у періоди економічної нестабільності, а справедливий розподіл ресурсів сприятиме зміцненню лояльності колективу. У сучасних умовах така модель управління заробітною платою є не лише доцільною, а й необхідною для забезпечення стабільності та розвитку підприємства.

Скорочення адміністративного навантаження є важливим кроком для підвищення ефективності роботи підприємства, особливо в умовах обмежених ресурсів. Основна мета цього підходу — зменшення витрат часу та коштів на виконання управлінських функцій, зберігаючи якість прийняття рішень і контроль за процесами.

Одним із ключових шляхів досягнення цієї мети є автоматизація рутинних завдань. Наприклад, облік персоналу, складання графіків, управління витратами та документообіг можна передати сучасним ERP-системам або спеціалізованому програмному забезпеченню. Це дозволяє звільнити адміністративний персонал від ручної роботи й зосередити його на стратегічно важливих задачах.

Оптимізація кількості адміністративних працівників також відіграє важливу роль. Проведення аудиту функцій допоможе визначити надлишкові або дубльовані завдання, що дозволить об'єднати функції схожих відділів або скоротити зайві посади без шкоди для управлінської ефективності.

Ще одним рішенням може стати передача частини функцій зовнішнім підрядникам. Наприклад, бухгалтерський облік, кадрове адміністрування чи IT-підтримка можна передати на аутсорсинг. Це забезпечує доступ до професійних послуг без необхідності утримувати великий штат і часто дозволяє знизити витрати.

Важливим аспектом є впровадження принципу "бережливого офісу". Зменшення витрат на папір, канцелярію чи зайве обладнання, а також оптимізація робочого простору через використання спільних зон або системи "гарячих" робочих місць сприятимуть раціональному використанню ресурсів.

Покращення комунікацій між відділами є ще одним кроком до зниження адміністративного навантаження. Використання корпоративних месенджерів, хмарних платформ для зберігання документів і онлайн-інструментів для проведення нарад значно зменшує потребу у фізичних зустрічах і прискорює обмін інформацією.

Перший крок для впровадження цих змін — оцінка ефективності існуючих процесів. Детальний аналіз функцій дозволить зрозуміти, які з них є зайвими або такими, що можуть бути автоматизовані. Наступним етапом стане інвестування у цифровізацію, впровадження ERP-систем, таких як SAP або 1С, що дозволяє об’єднати всі процеси в єдиній цифровій платформі.

Навчання персоналу новим інструментам є критично важливим для успіху змін. Пілотні проекти в окремих відділах, наприклад автоматизація документообігу в бухгалтерії або цифровізація HR-процесів, дадуть змогу перевірити ефективність підходу та мінімізувати ризики.

Очікувані результати від впровадження включають зменшення витрат на адміністративний персонал на 15–20%, підвищення ефективності за рахунок зосередження на стратегічних завданнях, а також покращення

прозорості та точності обліку через автоматизацію. Цей процес має впроваджуватися поступово, з урахуванням особливостей підприємства, щоб досягти максимального ефекту і уникнути можливих ускладнень.

Розробка нової структури витрат на персонал є ключовим кроком для оптимізації використання ресурсів і забезпечення стабільного розвитку підприємства. Основна мета полягає у створенні збалансованої системи, яка одночасно дозволить зекономити кошти та сприятиме зростанню мотивації й продуктивності працівників.

Аналіз існуючих витрат показав, що значна частка ресурсів спрямовується на заробітну плату, тоді як витрати на навчання персоналу залишаються недостатніми. Тому пропонується збільшити інвестиції в навчання до 5–7% від загальних витрат на персонал. Це дасть можливість підвищити кваліфікацію працівників і краще підготувати їх до роботи з новими технологіями, що позитивно позначиться на конкурентоспроможності підприємства та продуктивності праці.

Водночас частку витрат на заробітну плату рекомендовано залишити на рівні 75–80%, що відповідає галузевим стандартам. Такий підхід гарантує стабільність доходів співробітників і знижує ризик соціальної напруги. Використання гнучких механізмів, таких як KPI-система, дозволить ефективніше управляти цими ресурсами, забезпечуючи мотивацію працівників на досягнення результатів.

Таблиця 3.3 – Зміни у структурі витрат до та після оптимізації

Категорія витрат	До оптимізації (%)	Після оптимізації (%)
Заробітна плата	78	76
Навчання персоналу	2	6
Соціальні пільги	2	2
Інші витрати	18	16

Для соціальних пільг пропонується встановити частку у межах 1–2% від загальних витрат. Цей рівень дозволяє забезпечити базову соціальну підтримку, включаючи медичне страхування та програми з житла, без

надмірного фінансового навантаження на бюджет підприємства. Замість загальних програм перевага надається адресній допомозі, що підвищить ефективність витрат.

Таблиця 3.4 – Зміни у структурі витрат (абсолютні значення, млн грн)

Категорія витрат	До оптимізації (млн грн)	Після оптимізації (млн грн)
Заробітна плата	234.0	228.0
Навчання персоналу	6.0	18.0
Соціальні пільги	6.0	6.0
Інші витрати	54.0	48.0

Пропонована структура витрат може виглядати так:

- Заробітна плата: 75–80% загального фонду (наприклад, 225–240 млн грн із загальних витрат у 300 млн грн).
- Навчання: 5–7% (15–21 млн грн).
- Соціальні пільги: 1–2% (3–6 млн грн).
- Інші витрати: 12–19% (36–57 млн грн), що включає адміністративні витрати та утримання інфраструктури.

Цей підхід забезпечує кілька важливих переваг. По-перше, підвищується фінансова стабільність підприємства, адже витрати стають більш раціональними. По-друге, акцент на навчання створює умови для довгострокового підвищення продуктивності праці. По-третє, збереження значної частки на заробітну плату відповідає очікуванням працівників і сприяє їх задоволеності роботою, тоді як оптимізація пільг дозволяє зберегти ключові соціальні функції з мінімальними витратами.

Загалом, нова структура витрат спрямована на досягнення балансу між економічною ефективністю та мотивацією працівників, створюючи основу для стабільного розвитку підприємства.

Оптимізація структури витрат на персонал через перерозподіл ресурсів між категоріями витрат має значний потенціал для досягнення важливих результатів, які вплинуть на фінансову стабільність, мотивацію працівників та загальну ефективність роботи підприємства. Зміна пріоритетів у витратах дозволить підприємству досягти балансу між скороченням витрат і

підтриманням інтересів працівників, що є критично важливим для стабільності в сучасних умовах.

Збільшення частки витрат на навчання до 6% від загального бюджету дозволить значно підвищити кваліфікацію працівників. Це, у свою чергу, позитивно вплине на продуктивність праці, оскільки навчений персонал зможе ефективніше виконувати свої обов'язки, адаптуватися до нових технологій і впроваджувати інноваційні підходи до роботи. Наприклад, витрати на навчання у розмірі 18 млн грн дозволять організувати курси для підвищення кваліфікації понад 50% персоналу щороку, що може збільшити продуктивність праці на 5–7%.

Скорочення витрат на соціальні пільги зберігаючи базові пріоритети (медичне страхування, житло) до рівня 1–2% від бюджету допоможе заощадити кошти, які можуть бути спрямовані на розвиток виробництва або впровадження нових технологій. Наприклад, зниження витрат на соціальні пільги з 6 млн грн до 3 млн грн дозволяє зекономити 3 млн грн щорічно, які можна перенаправити на модернізацію обладнання чи автоматизацію процесів.

Збереження витрат на оплату праці у межах 76% від загального бюджету дозволить підтримувати стабільний рівень доходів працівників. При цьому впровадження KPI-системи забезпечить додаткову мотивацію до виконання та перевиконання поставлених цілей. Преміювання за досягнення ключових показників ефективності стимулює працівників працювати ефективніше та сприяє зменшенню плинності кадрів.

Оптимізація витрат не лише зменшить фінансове навантаження, але й підтримає соціальну стабільність через фокус на важливих соціальних аспектах. Залишаючи програми житлової підтримки, базові медичні пільги та допомогу в екстрених випадках, підприємство демонструє турботу про своїх працівників, що позитивно впливає на їхню лояльність і задоволеність роботою.

Очікується, що після впровадження змін підприємство зможе зменшити загальні витрати на персонал, підтримуючи водночас високу мотивацію працівників і продуктивність праці. Перерозподіл ресурсів забезпечить ефективніше використання бюджету, зберігаючи конкурентоспроможність підприємства у складних ринкових умовах. Ці зміни стануть фундаментом для довгострокового зростання та фінансової стабільності.

3.2 Використання сучасних методів управління персоналом для підвищення ефективності витрат

В сучасних умовах ефективне управління персоналом є ключовим фактором для оптимізації витрат та підвищення продуктивності підприємства. Одним із основних напрямів удосконалення є впровадження сучасних цифрових технологій, які дозволяють автоматизувати рутинні процеси, покращити управління ресурсами та створити гнучкі інструменти для розвитку персоналу.

Автоматизація HR-процесів є базовим етапом у модернізації управління персоналом. Використання спеціалізованих програмних рішень, таких як системи управління кадрами (HRIS), дозволяє суттєво зменшити адміністративне навантаження, скоротивши час на обробку даних, розрахунок заробітної плати, складання графіків роботи та звітності. Наприклад, впровадження автоматизованої системи обліку відпусток та робочого часу зменшує ризик помилок і забезпечує прозорість процесів.

Окрім автоматизації рутинних завдань, важливу роль відіграє моніторинг продуктивності праці. Впровадження програмного забезпечення для аналізу виконання завдань і досягнення цілей дозволяє отримати об’єктивну картину ефективності роботи кожного працівника. Завдяки цьому керівництво може вчасно виявляти проблемні ділянки, оптимізувати розподіл

ресурсів і впроваджувати точкові заходи для покращення продуктивності. Такі інструменти, як автоматизовані дашборди або платформи аналітики, надають реальні дані для прийняття стратегічних рішень.

Ще одним важливим напрямом є створення інтерактивних платформ для навчання та розвитку персоналу. Сучасні онлайн-платформи, такі як корпоративні портали або системи навчання (LMS), дозволяють організувати навчальні курси, тренінги та сертифікації для працівників без значних фінансових витрат. Ці платформи забезпечують доступ до освітніх матеріалів у зручний час, сприяючи професійному зростанню персоналу та адаптації до нових технологій і умов праці.

Таким чином, впровадження цифрових технологій в управління персоналом створює умови для ефективнішого використання ресурсів підприємства. Автоматизація, моніторинг продуктивності та інтерактивне навчання не лише зменшують витрати, але й сприяють підвищенню кваліфікації працівників, що стає основою для стійкого розвитку підприємства в умовах конкурентного ринку.

Гнучкі форми зайнятості стають невід'ємною складовою сучасного управління персоналом, особливо в умовах змінного ринку праці та нестабільності економічного середовища. Запровадження таких підходів дозволяє підприємству адаптуватися до потреб працівників і водночас ефективніше використовувати наявні ресурси. Гнучкість у організації робочого процесу створює передумови для підвищення продуктивності, зменшення витрат і покращення мотивації персоналу.

Одним із ключових елементів є впровадження гнучких графіків роботи. Такий підхід дозволяє працівникам самостійно вибирати час, коли вони найбільш ефективні, що сприяє зниженню стресу та підвищенню задоволеності роботою. Наприклад, працівники, які можуть розпочинати свій робочий день раніше або пізніше стандартного графіка, виявляють більшу продуктивність, оскільки мають змогу балансувати між професійним і

особистим життям. Для підприємства це означає зниження втрат, пов'язаних із неефективним використанням робочого часу.

Дистанційна робота є ще одним перспективним напрямом у реалізації гнучких форм зайнятості, особливо для адміністративного персоналу. Використання технологій для віддаленої роботи забезпечує безперебійне виконання завдань навіть у періоди криз або непередбачуваних ситуацій. Адміністративний персонал може виконувати свої обов’язки, не витрачаючи час на дорогу, що також знижує навантаження на інфраструктуру підприємства. Це стає особливо актуальним у контексті економії ресурсів і зменшення витрат на утримання офісів.

Крім того, залучення фрилансерів і тимчасових працівників для виконання непостійних завдань відкриває нові можливості для оптимізації робочої сили. Такий підхід дозволяє підприємству уникнути необхідності утримувати великий штат працівників, особливо для виконання проєктних робіт або сезонних завдань. Фрилансери надають підприємству доступ до вузькоспеціалізованих навичок без тривалих фінансових зобов’язань, що сприяє ефективнішому управлінню бюджетом.

Таким чином, впровадження гнучких форм зайнятості не лише сприяє зниженню витрат і підвищенню адаптивності підприємства, але й створює умови для гармонійного співіснування професійних інтересів працівників і стратегічних цілей організації. Перехід до таких форм організації праці стає запорукою стійкості та конкурентоспроможності у динамічному бізнес-середовищі.

Запровадження KPI-системи (ключових показників ефективності) в управління персоналом відкриває перед підприємством нові можливості для підвищення продуктивності праці та оптимізації витрат. Цей підхід дозволяє перевести оцінку ефективності роботи працівників на об'єктивну основу, де кожен показник тісно пов'язаний із досягненням стратегічних цілей підприємства.

Формування ключових показників ефективності починається з аналізу потреб та особливостей діяльності різних категорій працівників. Для виробничого персоналу це можуть бути показники обсягу виконаних робіт, якість продукції та кількість помилок чи дефектів. У випадку адміністративного персоналу важливими стають такі метрики, як своєчасність виконання завдань, ефективність управління ресурсами чи рівень задоволеності клієнтів. Для керівників середньої та вищої ланки доцільно включати такі показники, як досягнення фінансових цілей, оптимізація витрат або успішність впроваджених ініціатив.

Наступним етапом є інтеграція KPI у систему преміювання. Це означає, що винагороди працівників прямо залежать від досягнення встановлених показників. Такий підхід мотивує кожного члена команди не лише виконувати базові обов'язки, а й прагнути до перевиконання поставлених цілей. Важливо, щоб система преміювання була прозорою і зрозумілою для працівників, адже від цього залежить їхня довіра до керівництва та готовність докладати додаткових зусиль. Наприклад, працівники, які демонструють стабільне перевиконання KPI, можуть отримувати бонуси або підвищення заробітної плати, що стане сильним стимулом для розвитку.

Крім того, KPI-система потребує регулярного моніторингу та коригування. Динаміка ринкових умов, технологічні зміни та нові стратегічні пріоритети можуть впливати на релевантність встановлених показників. Тому важливо періодично переглядати їх, щоб забезпечити відповідність сучасним реаліям. Це також дозволяє уникнути ситуацій, коли працівники фокусуються на показниках, які вже не мають стратегічного значення для підприємства.

Впровадження KPI-системи створює гармонію між інтересами працівників і підприємства. Працівники отримують чітке розуміння очікувань і можливостей розвитку, тоді як підприємство забезпечує себе інструментом для раціонального управління ресурсами та досягнення високих результатів. Це не лише покращує ефективність роботи, а й формує

культуру відповідальності та прагнення до професійного зростання, що є критично важливим у сучасному конкурентному середовищі.

Система ключових показників ефективності (KPI) у металургійній галузі враховує специфіку виробничих процесів, високий рівень автоматизації, вимоги до якості продукції та необхідність оптимізації витрат. Вона дозволяє оцінювати ефективність роботи на всіх рівнях — від виробничого персоналу до керівників.

Для працівників, які безпосередньо задіяні у виробничих процесах, важливо використовувати показники, що відображають обсяги виконаної роботи та її якість. Основними KPI є:

- Продуктивність праці, яка вимірюється обсягом продукції (у тоннах) за зміну або місяць. Це дозволяє оцінити виконання норм виробітку.
- Якість продукції, визначена відсотком браку чи дефектів, адже репутація підприємства залежить від високої якості.
- Коефіцієнт використання обладнання, що показує частку часу його активної роботи порівняно із загальною тривалістю зміни, враховуючи простої та технічне обслуговування.
- Дотримання стандартів безпеки, яке враховує кількість порушень техніки безпеки чи інцидентів.

Інженери та технічний персонал забезпечують стабільність виробництва, впровадження інновацій та ефективність використання ресурсів. Відповідні KPI включають:

- Кількість впроваджених інновацій, які знижують витрати чи підвищують продуктивність.
- Економія ресурсів, наприклад, скорочення споживання електроенергії, газу чи сировини на одиницю продукції.
- Час простоїв обладнання, що вимірює середню тривалість або кількість простоїв.
- Відповідність екологічним нормам, включно з рівнем викидів чи обсягом використаної вторинної сировини.

Адміністративні працівники відповідають за організацію та підтримку ефективної роботи підприємства. Їхні KPI:

- Термін виконання завдань, тобто частка завдань, завершених у встановлені строки.
- Ефективність використання бюджету, яка вимірює дотримання затверджених витрат або економію в межах бюджету.
- Рівень задоволеності персоналу, отриманий через опитування про умови праці та мотивацію.
- Зменшення адміністративних витрат, таких як витрати на утримання офісів чи паперовий документообіг.

Керівники відповідають за досягнення стратегічних цілей підприємства, тому їхні KPI мають відображати загальну ефективність управління. Основні показники:

- Рентабельність виробництва, що показує частку прибутку від реалізації продукції до її собівартості.
- Виконання фінансових цілей, зокрема планів щодо доходів і витрат.
- Оптимізація чисельності персоналу, тобто співвідношення між кількістю працівників і обсягом виробництва.
- Зменшення втрат, яке враховує скорочення обсягів втрат сировини, матеріалів чи енергії.

Ефективність KPI залежить від їхньої інтеграції у загальну систему управління підприємством. Це включає автоматизацію збору даних для моніторингу показників, регулярне оновлення відповідно до змін ринку та бізнес-стратегії, а також тісний зв’язок із системою мотивації працівників.

Загалом, система KPI у металургійній галузі дозволяє керівництву оперативно реагувати на проблеми, контролювати прогрес у досягненні цілей та забезпечувати стабільний розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

Розвиток лідерських якостей є однією з найважливіших складових ефективного управління персоналом, оскільки саме лідери формують стратегію підприємства, забезпечують її реалізацію та створюють сприятливу атмосферу для колективної роботи. У сучасних умовах, коли підприємства стикаються з численними викликами, такі програми стають не лише бажаними, але й необхідними.

Першим кроком у цьому напрямку є навчання середнього та вищого управлінського персоналу. Керівники мають не лише володіти технічними знаннями, а й демонструвати навички стратегічного мислення, управління змінами та прийняття рішень у складних умовах. Курси з лідерства, стратегічного управління чи ефективного комунікування допомагають керівникам розвивати ці навички, забезпечуючи їм можливість не лише виконувати свої обов'язки, але й мотивувати підлеглих до досягнення високих результатів. Наприклад, програми, орієнтовані на аналіз реальних кейсів, дозволяють застосувати теоретичні знання на практиці.

Другим важливим аспектом є впровадження менторства та наставництва на робочому місці. Це створює умови для передачі знань і досвіду між працівниками, зміцнюючи корпоративну культуру та формуючи спадковість управлінських компетенцій. Наставництво дозволяє новим керівникам чи молодим спеціалістам отримувати підтримку від досвідчених колег, прискорюючи їхнє професійне зростання. У свою чергу, ментори вдосконалюють свої навички лідерства, оскільки процес наставництва вимагає терпіння, вміння пояснювати та розуміти індивідуальні потреби учасників.

Особливої уваги заслуговує оцінка та розвиток потенціалу молодих спеціалістів. В умовах динамічного ринку молоді фахівці часто стають джерелом інноваційних ідей і сучасних підходів до вирішення завдань. Для їхнього залучення важливо створювати програми, які не лише виявляють таланти, але й забезпечують їхній розвиток. Наприклад, можна впроваджувати програми стажування з подальшим кар'єрним плануванням,

які включають не лише практичну роботу, а й регулярний зворотний зв'язок від керівництва.

Зв'язок між усіма цими компонентами дозволяє побудувати стійку систему лідерства, орієнтовану на довгостроковий успіх підприємства. Навчання керівників формує стратегічне мислення, наставництво сприяє безперервності знань, а розвиток молодих спеціалістів закладає фундамент для майбутніх досягнень. Ця система забезпечує підприємству гнучкість і адаптивність, дозволяючи впевнено функціонувати навіть у складних економічних умовах.

Інтеграція соціальних ініціатив у систему управління персоналом є ефективним інструментом для підвищення залученості працівників та створення сприятливого робочого середовища. У сучасних умовах, коли працівники цінують не лише стабільну заробітну плату, а й увагу до їхніх потреб, соціальні програми стають важливим фактором для зміцнення корпоративної культури та мотивації.

Одним із ключових напрямів є організація командоутворюючих заходів, які сприяють покращенню міжособистісних відносин серед працівників. Наприклад, проведення спільних спортивних турнірів, тренінгів з командної роботи або виїзних корпоративних зустрічей допомагає не лише розвивати комунікацію, а й формує довіру та взаємопідтримку у колективі. Це особливо важливо для великих підприємств, таких як АТ "Кременчуцький сталеливарний завод", де ефективна взаємодія між відділами впливає на загальну продуктивність. Учасники таких заходів часто повертаються до роботи з новим зарядом енергії, що підвищує їхню відданість підприємству.

Додатковим елементом соціальної політики є регулярне проведення опитувань для вивчення потреб та задоволеності працівників. Анкети чи онлайн-опитування дозволяють отримати зворотний зв’язок, який допомагає керівництву зрозуміти, які аспекти роботи найбільше впливають на мотивацію персоналу, а також виявити можливі проблеми. Наприклад, якщо працівники висловлюють занепокоєння щодо умов праці чи системи

преміювання, це дозволяє вчасно внести необхідні корективи. Таким чином, участь працівників у формуванні корпоративної політики створює відчуття значущості їхнього голосу.

Окрему увагу слід приділити програмам підтримки здоров’я та благополуччя, які стають невід'ємною частиною сучасного підходу до управління персоналом. Підтримка фізичного і психологічного здоров’я працівників може включати організацію медичних оглядів, проведення лекцій з питань здорового способу життя чи облаштування зон для релаксації на робочому місці. Наприклад, забезпечення працівників безкоштовними абонементами до спортивних залів або створення фітнес-зон на території заводу дозволяє не лише підтримувати їхню фізичну форму, а й сприяє зниженню рівня стресу. У довгостроковій перспективі це позитивно впливає на продуктивність праці та знижує витрати, пов’язані з лікарняними.

Інтеграція соціальних ініціатив створює атмосферу підтримки та турботи на підприємстві. Працівники почуваються цінними не лише як професіонали, а й як особистості, що зміцнює їхній зв’язок із роботодавцем. Це дозволяє підприємству формувати довгострокові відносини з персоналом, знижуючи плинність кадрів і забезпечуючи стабільність у роботі колективу. У результаті такі ініціативи стають важливим компонентом стратегії розвитку, спрямованої на підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому.

Інтеграція принципів "бережливого управління" в HR-процеси є важливим кроком на шляху до оптимізації використання ресурсів і підвищення ефективності управління персоналом. Бережливе управління, або Lean-методологія, має на меті усунення втрат у процесах, зосереджуючи зусилля на створенні додаткової цінності для працівників і підприємства. Цей підхід дозволяє не лише зменшити витрати, а й підвищити мотивацію працівників через створення комфортніших умов праці.

Першим і ключовим етапом впровадження Lean-принципів є використання аналітичних інструментів для виявлення неефективностей у

процесах управління персоналом. Наприклад, аналіз часу, витраченого на адміністративні завдання, або дослідження причин затримок у виконанні кадрових процедур дозволяє ідентифікувати області, які потребують вдосконалення. Це може стосуватися таких сфер, як облік робочого часу, розподіл обов'язків або системи комунікації між відділами. Дані, отримані в результаті аналізу, стають основою для розробки заходів, спрямованих на усунення зайвих операцій і підвищення ефективності.

Автоматизація є одним із найефективніших способів зменшення адміністративного навантаження. Впровадження сучасних HR-систем, таких як платформи для управління персоналом, дозволяє значно спростити виконання рутинних завдань, таких як облік відпусток, моніторинг продуктивності або розрахунок заробітної плати. Це не лише економить час і ресурси, але й мінімізує ризик людських помилок, створюючи прозору та злагоджену систему управління. Наприклад, впровадження автоматизованої системи управління заявками на відпустки може скоротити час обробки таких запитів у кілька разів.

Ще одним важливим напрямом є оптимізація кадрових процесів на основі Lean-методології. Застосування таких інструментів, як Value Stream Mapping (аналіз потоку створення цінності), допомагає візуалізувати всі етапи кадрових процедур та ідентифікувати ті з них, які не додають цінності. Наприклад, дублювання функцій між відділами може бути усунене шляхом об'єднання завдань або передання їх одній відповідальній особі. Це дозволяє знизити затрати часу та коштів, а також підвищити швидкість виконання ключових завдань.

Важливим аспектом впровадження бережливого управління є залучення працівників до процесу змін. Спільна участь у виявленні проблем та розробці рішень сприяє підвищенню рівня довіри до керівництва та зміцнює корпоративну культуру. Наприклад, проведення регулярних зборів для обговорення нових ідей чи покращень дозволяє почути думку працівників і врахувати їхній досвід у процесі оптимізації.

Таким чином, впровадження принципів "бережливого управління" в HR-процеси забезпечує зменшення витрат, покращення умов праці та підвищення задоволеності персоналу. Це створює міцний фундамент для стабільного розвитку підприємства, дозволяючи не лише ефективніше використовувати наявні ресурси, а й будувати довгострокові партнерські відносини з працівниками.

3.3 Впровадження програм розвитку та мотивації персоналу як засіб підвищення ефективності витрат

Впровадження програм розвитку та мотивації персоналу стає критично важливим в умовах кризи, коли підприємства змушені діяти в середовищі високої невизначеності та економічного тиску. Війна та супутні виклики, такі як мобілізація, демографічні зміни, зниження купівельної спроможності та руйнування логістичних ланцюгів, суттєво впливають на організацію роботи та ефективність персоналу. В таких умовах увага до мотивації та навчання працівників стає не лише питанням збереження стабільності, а й запорукою подальшого розвитку підприємства.

Однією з головних проблем, з якими стикається АТ "Кременчуцький сталеливарний завод", є необхідність підтримки високого рівня продуктивності та зниження втрат у ситуації, коли працівники відчувають психологічний тиск і адаптуються до нових реалій. Крім того, частина працівників була мобілізована, що створило додатковий дефіцит кадрів та змусило підприємство переглянути свою кадрову політику. На цьому фоні ефективна система розвитку та мотивації персоналу може стати ключовим елементом для забезпечення стійкості бізнесу.

Програма "Стійкість і розвиток у складні часи" спрямована на подолання цих викликів через інтеграцію навчальних заходів, мотиваційних ініціатив і соціальної підтримки персоналу. Вона враховує специфіку кризового середовища та спрямована на раціональне використання ресурсів.

Головна мета програми – забезпечити адаптацію працівників до змін, підвищити їхню залученість і мотивацію, а також сприяти розвитку компетенцій, які дозволять підприємству залишатися конкурентоспроможним навіть у несприятливих умовах.

Поточна ситуація на підприємстві характеризується значним впливом зовнішніх кризових факторів, зокрема війни, які суттєво змінюють кадровий потенціал та впливають на ефективність роботи персоналу. Мобілізація працівників призвела до зменшення доступної робочої сили, що створює потребу у перерозподілі обов'язків, залученні нових кадрів та додатковій перепідготовці тих, хто залишився. Демографічні зміни, пов'язані з міграцією населення через військові дії, ще більше ускладнюють пошук кваліфікованих спеціалістів, змушуючи підприємство зосереджуватися на внутрішніх ресурсах і підвищенні ефективності роботи поточного персоналу.

Крім кадрового дефіциту, значного впливу зазнає мотивація працівників. Психологічний стан багатьох із них перебуває під тиском, спричиненим непевністю щодо майбутнього, втратою стабільності та загальним емоційним виснаженням. У цих умовах працівники можуть демонструвати знижену продуктивність, втрату інтересу до роботи або недостатню залученість до виконання завдань. Це ставить перед підприємством нові завдання: створення умов для підтримки морального духу команди та зменшення негативного впливу стресу.

Адаптація до нових умов роботи також стала ключовим викликом для підприємства. Персонал потребує навчання новим навичкам, що дозволяють ефективніше працювати в умовах змін, наприклад, опановувати нові технології або змінювати підходи до виконання завдань. Крім того, виникає необхідність у формуванні нових моделей поведінки, таких як здатність швидко реагувати на зміни та співпрацювати у кризових ситуаціях.

Таким чином, головними викликами для підприємства залишаються дефіцит кадрів через мобілізацію та міграцію, зниження мотивації працівників під впливом стресу та виснаження, а також необхідність швидкої

адаптації до змін. Подолання цих викликів вимагає комплексного підходу, який поєднує підтримку психологічного стану працівників, навчання новим навичкам та запровадження ефективних мотиваційних механізмів.

Програма "Стійкість і розвиток у складні часи" розроблена з метою допомогти підприємству подолати сучасні виклики, які постають через вплив війни та економічної нестабільності. Основна концепція програми полягає в інтеграції трьох ключових елементів: навчання, мотивації персоналу та раціонального використання ресурсів. Цей підхід забезпечує не лише підтримку працівників у кризових умовах, але й створює фундамент для довгострокового розвитку підприємства.

Навчання займає центральне місце в програмі, адже в умовах постійних змін працівники повинні швидко адаптуватися до нових вимог. Наприклад, розвиток навичок роботи з новими технологіями, освоєння інструментів цифровізації та отримання універсальних компетенцій, таких як управління стресом і командна робота, є важливими для підтримки продуктивності на високому рівні. Крім того, перепідготовка працівників, які залишилися на підприємстві, допомагає зменшити вплив кадрового дефіциту, спричиненого мобілізацією. Такий підхід дозволяє не лише забезпечити стабільність у короткостроковій перспективі, але й формує базу для розвитку персоналу у майбутньому.

Поряд із навчанням програма включає мотиваційні ініціативи, які поєднують матеріальні та нематеріальні стимули. У складних умовах кризи працівники потребують підтримки, яка не обмежується лише фінансовими аспектами. Запровадження премій за досягнення високих результатів, підтримка працівників через визнання їхніх зусиль і створення атмосфери командної підтримки сприяє збереженню морального духу колективу. Наприклад, програми визнання заслуг, як-от публічне вручення грамот або відзнак, допомагають підвищити залученість працівників і створюють відчуття їхньої значущості для підприємства.

Соціальна підтримка працівників є ще одним важливим елементом програми. В умовах стресу і невизначеності, викликаних війною, працівники цінують турботу підприємства про їхній добробут. Наприклад, забезпечення доступу до психологічної допомоги, організація груп підтримки чи створення комфортних зон відпочинку на робочих місцях є дієвими способами зменшення негативного впливу стресу. Крім того, надання матеріальної допомоги сім'ям мобілізованих працівників демонструє соціальну відповідальність підприємства, що також сприяє зміцненню лояльності працівників.

У сучасних умовах війни, економічної нестабільності та постійних викликів перед бізнесом ключовим завданням для підприємств є збереження продуктивності, підтримка працівників та раціоналізація витрат. Програма "Стійкість і розвиток у складні часи" спрямована на комплексне вирішення цих питань через інтеграцію навчальних ініціатив, мотиваційних механізмів та соціальної підтримки. Її основою є прагнення до гармонійного поєднання інтересів працівників і завдань підприємства.

Навчання в умовах кризи стає інструментом адаптації працівників до нових реалій. У програмі передбачено кризові тренінги, що охоплюють управління стресом, розв'язання конфліктів та прийняття рішень в умовах невизначеності. Такі заходи не лише допомагають працівникам почуватися впевненіше, але й підвищують їхню здатність ефективно виконувати свої обов'язки. Технічне та професійне навчання доповнює цю складову, пропонуючи перепідготовку для освоєння суміжних професій та розвиток цифрових навичок. Особливий акцент зроблено на впровадженні інновацій, таких як Lean-управління, що сприяє оптимізації внутрішніх процесів.

Мотиваційна складова програми зосереджена на створенні стимулів, що підтримують активність працівників навіть у складних обставинах. Матеріальні заохочення, зокрема премії за досягнення в кризових умовах, сприяють підтриманню високого рівня залученості. Нематеріальні стимули, такі як корпоративні заходи чи публічне визнання, підвищують моральний

дух колективу. Особлива увага приділяється підтримці родин мобілізованих працівників, що не лише сприяє їхній стабільності, але й формує довіру до підприємства.

Соціальна підтримка працівників є ще однією важливою складовою програми. Психологічна допомога, зокрема індивідуальні консультації чи групи підтримки, допомагають працівникам справлятися з наслідками стресових ситуацій. Поліпшення умов праці, включаючи створення зон відпочинку або впровадження гнучких графіків, робить робоче середовище більш комфортним. Такі заходи доповнюються програмами здоров'я, що охоплюють медичні огляди, консультації та фітнес-заходи, спрямовані на збереження фізичного і психологічного благополуччя працівників.

Оптимізація витрат, як ключова мета програми, базується на використанні сучасних технологій та партнерських ресурсів. Онлайн-платформи для навчання значно знижують витрати на проведення освітніх заходів, забезпечуючи водночас високу якість підготовки. Автоматизація внутрішніх процесів, таких як облік або планування, дозволяє зменшити адміністративне навантаження. Участь у партнерських програмах, співпраця з освітніми установами та залучення грантів від міжнародних організацій сприяють раціоналізації фінансових ресурсів.

Очікувані результати програми включають зростання продуктивності праці на 8–12%, скорочення плинності кадрів на 10–15% та зниження витрат на навчання до 30%. Ці показники дозволяють підприємству зберігати конкурентоспроможність навіть у складних економічних умовах. У довгостроковій перспективі програма сприятиме формуванню стійкого та адаптивного колективу, здатного ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Таким чином, програма "Стійкість і розвиток у складні часи" є не лише інструментом вирішення поточних проблем, але й фундаментом для довгострокового розвитку підприємства. Її інтеграція в корпоративну

стратегію дозволить забезпечити стабільність і впевненість працівників, зберігаючи водночас економічну ефективність підприємства.

Важливим аспектом програми є раціоналізація витрат на її реалізацію. Використання онлайн-платформ для навчання, співпраця з освітніми установами та оптимізація внутрішніх процесів дозволяють зменшити витрати без шкоди для якості заходів. Наприклад, заміна офлайн-тренінгів на інтерактивні вебінари значно скорочує витрати на логістику і водночас дозволяє охопити більшу кількість працівників.

Таким чином, програма "Стійкість і розвиток у складні часи" є комплексним підходом до вирішення поточних проблем підприємства. Вона не лише підтримує працівників у складних умовах, але й створює можливості для їхнього професійного зростання та підвищення ефективності роботи. Інтеграція навчання, мотивації та соціальної підтримки дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність і готуватися до нових викликів у майбутньому.

Висновки до розділу 3

У складних умовах, спричинених війною та економічною нестабільністю, навчання стає одним із ключових інструментів адаптації персоналу та забезпечення стабільної роботи підприємства. Працівники, які стикаються з невизначеністю, високим рівнем стресу та потребою в швидкому реагуванні на зміни, вимагають особливого підходу до підвищення своїх професійних і психологічних компетенцій. Саме тому програма розвитку, яка фокусується на навчальних модулях із кризових компетенцій, стає основою для збереження ефективності колективу.

Навчальні модулі для розвитку кризових компетенцій, таких як управління стресом, адаптація до змін та швидке прийняття рішень у непередбачуваних ситуаціях, сприяють формуванню стійкості працівників до

зовнішніх викликів. Наприклад, тренінги, спрямовані на розвиток стресостійкості, допомагають не лише знизити рівень емоційного напруження, але й створюють основу для ефективного виконання робочих обов'язків навіть за умов психологічного тиску. Управління змінами, у свою чергу, навчає персонал не лише реагувати на нові виклики, але й бачити можливості для розвитку у кризових ситуаціях.

Крім психологічної підготовки, підприємство має приділити особливу увагу перепідготовці персоналу для освоєння нових професій або технологій. В умовах, коли частина працівників мобілізована, а ринок праці стикається з дефіцитом кваліфікованих кадрів, перепідготовка стає необхідністю. Наприклад, навчання працівників суміжним професіям або освоєння нових цифрових інструментів дозволяє не лише підвищити гнучкість підприємства, але й створює нові можливості для особистісного розвитку працівників. Це сприяє підвищенню їхньої залученості та відданості підприємству.

Важливим аспектом впровадження навчальних програм є використання онлайн-інструментів, які дозволяють зекономити кошти підприємства та забезпечити доступність навчання для всіх працівників. Онлайн-платформи, такі як вебінари, інтерактивні курси чи дистанційні тренінги, не лише значно скорочують витрати на логістику, але й дозволяють організовувати навчання у зручному для працівників форматі. Наприклад, працівники можуть проходити курси у зручний для них час, що мінімізує вплив навчання на основну діяльність підприємства.

Таким чином, навчання виступає як ключовий інструмент адаптації персоналу до нових умов роботи. Розвиток кризових компетенцій, перепідготовка працівників та використання сучасних онлайн-інструментів створюють основу для підвищення продуктивності та забезпечення стійкості підприємства навіть у складних зовнішніх обставинах. Це дозволяє не лише подолати поточні виклики, але й створити платформу для довгострокового розвитку та конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

Витрати на персонал є однією з найбільш вагомих статей у структурі витрат будь-якого підприємства, що включає заробітну плату, соціальні виплати, витрати на навчання, перепідготовку кадрів та інші видатки. Розробка класифікації та структурування витрат дозволяє ефективніше планувати ресурси, зменшувати операційні витрати та підвищувати продуктивність праці. Оцінювання ефективності витрат на персонал сприяє виявленню резервів підвищення результативності роботи підприємства.

Проведений аналіз динаміки, структури та ефективності витрат на персонал виявив низку проблем, серед яких значне зростання витрат через економічну кризу та вплив війни, необхідність утримання кваліфікованих кадрів у складних умовах та зниження рентабельності підприємства. Разом із тим, підприємство має значний кадровий потенціал і дієві програми навчання персоналу, які можуть стати основою для довгострокового розвитку.

Оцінювання ефективності витрат за допомогою фінансових та економічних показників дозволило встановити, що значна частина ресурсів витрачається нераціонально. Основними викликами є низький рівень продуктивності праці порівняно з витратами на утримання персоналу, а також недостатня ефективність існуючих мотиваційних програм. Крім того, значна частина витрат припадає на соціальні пільги та компенсації, які є важливими, але потребують оптимізації.

У рамках роботи були розроблені рекомендації з оптимізації витрат на персонал, що включають удосконалення мотиваційних схем, впровадження сучасних програм навчання та перепідготовки кадрів, використання цифрових інструментів для управління персоналом і раціоналізацію витрат на соціальні програми. Зокрема, запропоновано впровадження програм навчання за принципами Lean-управління, KPI-систем для оцінки роботи

працівників та онлайн-платформ для дистанційного навчання, які дозволяють суттєво знизити витрати на організацію освітніх заходів.

Окремий акцент зроблено на необхідності підтримки морального духу та розвитку персоналу в умовах кризи, спричиненої війною. Запропоновано створення системи соціальної підтримки, включаючи фінансову допомогу сім’ям мобілізованих працівників, психологічну підтримку персоналу та організацію корпоративних активностей для збереження командного духу. Ці заходи сприятимуть зниженню плинності кадрів та підвищенню їхньої залученості.

Розрахунок економічного ефекту від запропонованих заходів показав, що оптимізація витрат на персонал може забезпечити зростання продуктивності праці на 8–12% та скорочення непродуктивних витрат на 10–15%. Це дозволить підприємству знизити собівартість продукції, підвищити конкурентоспроможність і зберегти стабільність навіть у несприятливих умовах зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Трухачева Л.В. Оптимізація витрат на персонал у компанії: стратегії та практичні рекомендації. *Молодий учений.* 2024. №3. С. 244–246.

2. Шейкіна О. Рекомендації щодо зниження витрат на персонал. *Економіка праці в Україні.* 2022. №2. С. 35–40.

3. Вареник Т.І., Ковальчук С.І. Практичні аспекти оптимізації витрат на персонал у виробничих підприємствах. *Проблеми економіки та управління.* 2021. №5. С. 27–32. Доступно за посиланням.

4. Гриценко Л.М. Новітні методи управління витратами на персонал. *Журнал сучасних економічних досліджень.* 2023. №1. С. 14–19.

5. Дудар О.П., Романенко І.А. Ефективність зниження витрат на персонал за допомогою аутсорсингу. *Інновації та економіка.* 2020. №4. С. 62–67.

6. Ткаченко Ю.В. Роль цифровізації в оптимізації витрат на персонал. *Діджиталізація економіки.* 2022. №3. С. 88–93.

7. Олійник М.В., Савченко А.Г. Управління персоналом в умовах зростаючих витрат: сучасні виклики. *Підприємництво та економіка.* 2023. №2. С. 74–80.

8. Захарченко І.С. Розрахунок та управління витратами на персонал у малих підприємствах. *Економічний вісник.* 2021. №6. С. 59–63.

9. Кириленко О.І. Вплив автоматизації процесів на витрати персоналу. *Трудова економіка України.* 2022. №4. С. 41–46.

10. Чорний О.Г., Мельник О.О. Методика зменшення витрат на підготовку персоналу. *Менеджмент і адміністрування.* 2020. №3. С. 22–28.

11. Рекун Г., Мерінова Н. Характеристика управління розвитком персоналу в українських ІТ-компаніях. *Економіка і управління*. 2020. №3. С. 79–83.

12. Цигилик Н. В. Визначення оптимальної кількості державних службовців в Україні. *Перспективи управління*. 2023. №4. С. 169–181.

13. Пак Н., Фолюш М. Функціонування ринку праці України в умовах війни. *Молодий вчений.* 2023. №4. С. 32–36.

14. Долгіх Н. Можливості оптимізації функцій та штатної чисельності у державному управлінні. *Технології управління.* 2023. №4. С. 78–83.

15. Бабчинська О. Оплата праці в індустріальному секторі України: виклики і перспективи. *Зовнішня торгівля*. 2023. №3. С. 45–51.

16. Лозинська Т., Компанец О. Управління персоналом у системі державної служби України. *Менеджмент і адміністрування*. 2020. №3. С. 12–18.

17. Подольчак Н., Хим М., Цигилик Н. Удосконалення оцінювання ефективності державних службовців. *Вісник НАДУ*. 2020. №2. С. 117–128.

18. Двуліт З., Налутка П. Розвиток ІТ-аутсорсингу в Україні. *Економіка і суспільство*. 2021. №34. С. 98–104.

19. Цимбалюк С., Шкода Т. Політика винагороди в секторі охорони здоров’я України. *Економічні відносини*. 2021. №8. С. 45–50.

20. Трускавецька Л. Інновації в управлінні персоналом. *Науковий вісник Львівського університету.* 2022. №10. С. 67–72.

21. Шевчук П. Використання цифрових інструментів в оптимізації витрат. *Економічні горизонти*. 2023. №1. С. 22–28.

22. Олійник М. Автоматизація управління персоналом як інструмент оптимізації. *Технічні науки*. 2022. №5. С. 13–19.

23. Кравець В. Оптимізація кадрових витрат на підприємстві. *Наукові праці Полтавського університету*. 2021. №6. С. 45–51.

24. Захарченко І. Стратегії управління витратами персоналу. *Проблеми економіки*. 2022. №3. С. 34–39.

25. Ткаченко С. Розрахунок ефективності інвестицій у персонал. *Економіка підприємства*. 2023. №2. С. 55–61.

26. Пономарьов Ю. Використання аутсорсингу для зниження витрат. *Менеджмент і маркетинг*. 2022. №4. С. 12–16.

27. Гриценко О. Інновації в управлінні персоналом: виклики воєнного часу. *Економіка і управління в кризових умовах*. 2023. №1. С. 8–14.

28. Мельник Л. Управління людськими ресурсами у поствоєнний період. *Соціально-економічні аспекти*. 2022. №5. С. 31–37.

29. Зінченко А. Стратегії скорочення витрат на персонал. *Журнал бізнесу*. 2022. №3. С. 56–61.

30. Шаповал О. Використання мотиваційних інструментів для оптимізації витрат. *Трудова економіка*. 2023. №2. С. 23–28.

31. Смирнов В. Застосування фінансового контролінгу для зменшення витрат на персонал. *Фінанси підприємств*. 2021. №4. С. 88–92.

32. Шевченко А. Моделі зниження витрат на персонал в умовах кризи. *Економічна динаміка*. 2022. №2. С. 35–41.

33. Гаврилюк М. Оптимізація кадрових витрат через впровадження автоматизації. *Цифрова економіка*. 2023. №3. С. 14–19.

34. Іваненко Т. Вплив цифрових технологій на управління витратами персоналу. *Інноваційний менеджмент*. 2022. №1. С. 67–72.

35. Литвиненко О. Практичні аспекти аутсорсингу в оптимізації витрат. *Менеджмент XXI століття*. 2021. №5. С. 43–47.

36. Зінченко Ю. Мотиваційні програми як інструмент зниження витрат. *Соціально-економічний огляд*. 2022. №4. С. 15–20.

37. Петренко Н. Інновації в управлінні витратами на персонал. *Економіка та інновації*. 2023. №2. С. 45–49.

38. Кравець О. Аналіз ефективності програм оптимізації витрат. *Бізнес-аналітика*. 2021. №6. С. 51–56.

39. Мельничук В. Впровадження стратегій утримання персоналу. *Трудові ресурси та економіка праці*. 2022. №3. С. 34–39.

40. Григоренко І. Розрахунок і контроль витрат на персонал у державних установах. *Державне управління*. 2023. №5. С. 20–25.

41. Олійник С. Оцінка результативності автоматизації управління персоналом. *Техноекономіка*. 2022. №4. С. 32–37.

42. Пономарьов М. Вплив гнучких графіків роботи на витрати. *Економіка праці*. 2023. №1. С. 12–16.

43. Ткачук В. Використання хмарних технологій для управління витратами персоналу. *Інформаційний менеджмент*. 2021. №2. С. 17–21.

44. Зубченко Т. Стратегії скорочення витрат без втрати ефективності. *Економічні горизонти*. 2022. №6. С. 23–27.

45. Сидоренко Л. Роль HR-аналітики в оптимізації витрат. *HR-менеджмент*. 2023. №2. С. 18–23.

46. Василенко К. Використання KPI для оцінки витрат на персонал. *Інноваційні рішення*. 2021. №5. С. 37–41.

47. Кравченко Ю. Ефективність управління витратами на найм персоналу. *Практична економіка*. 2022. №3. С. 44–48.

48. Захарова О. Зниження витрат на персонал через дистанційну роботу. *Соціальна економіка*. 2023. №1. С. 28–32.

49. Коломієць М. Оптимізація витрат у сфері охорони здоров'я. *Економіка та суспільство*. 2022. №4. С. 39–43.

50. Дашко І. М., Бехтер Л. А., Михайліченко Л. В. Формування стратегії управління персоналом як напрям розвитку підприємств промисловості. *Ефективна економіка: електронний науковий журнал*, 2023. № 6. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.13. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1689

51. Дашко І. М., Бехтер Л. А., Скиба Д. В. Аналіз вітчизняної та зарубіжної практики в сфері технологій підбору персоналу. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: збірник наукових праць. Економічні науки,* 2022. № 3(55). С. 104-109. URL : https://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/issue/view/159/140