

Законодавство з фінансового обліку основних засобів так само динамічно розвивається і за останній час поповнилося новими нормами, що дозволяють застосовувати більш прогресивні підходи до оцінки та обліку використання цих активів.

Статистичний облік основних засобів, звітність та законодавство у цій сфері порівняно застарілі, не оновлюються відповідними темпами. Подальших досліджень потребують питання розвитку статистичного обліку основних засобів. Обмежений обсяг інформації, що передбачений статистичними звітами, не дозволяє на регіональному та загальнодержавному рівні отримувати інформацію про реальний стан основних засобів у галузях економіки.

ЛІТЕРАТУРА

1. Малога Н.М. Оцінка як елемент методу бухгалтерського обліку // Вісник ЖІТІ. Економічні науки. – 1998. – № 7. – С. 65–70.
2. Малога Н.М. Оцінка в бухгалтерському обліку: розвиток уявлень // Вісник ЖІТІ. Економічні науки. – 1998. – № 7. – С.23–32.
3. Ловінська Л.Г. Оцінка в бухгалтерському обліку: Монографія. – К.: КНЕУ, 2006. – 256 с.
4. Гавриленко В.А., Леонова Л.А. Экономическое обоснование новых подходов в бухгалтерском учете основных средств // Научные труды ДонНТУ. Серия: экономическая. – 2003. – Выпуск 68. – С. 5–11.
5. Бреславцева Н.А., Ткач В.И., Кузьменко В.А. Балансоведение. – М.: Издательство ПРИОР, 2001. – 160 с.
6. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 6 „Виправлення помилок та зміни у фінансових звітах”, затверджене наказом Міністерства фінансів України від 28.05.1999 р. № 137.
7. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 8 «Облікові політики, зміни в облікових оцінках та помилки» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.minfin.gov.ua
8. Ганусич В.О. Особливості застосування податкового методу амортизації у фінансовому обліку // Вісник національного університету „Львівська політехніка”. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – № 577. – Львів, 2007. – С. 71–76.

УДК 657.478.8

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНОГО АНАЛИЗА В УПРАВЛЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Погорелова Е.В., к.э.н., доцент,

Карась П.Н., к.э.н., доцент,

Баланенко Е.Г., преподаватель

Национальный университет кораблестроения им. адмирала Макарова, г. Николаев

Розглянуто сутність функціонально-вартісного аналізу і можливості його застосування в управлінні персоналом.

Ключові слова: персонал, управління, функціонально-вартісний аналіз, ефективність.

The essence of functional cost estimation analysis and the possibilities of its use in personnel management are considered.

Keywords: personnel, management, functional cost estimation analysis, efficiency.

В настоящее время потребность в усовершенствовании методов управления персоналом особенно велика в украинской экономике и, в первую очередь, в организации основного звена, где происходят существенные изменения в управлении организацией в целом и в управлении персоналом в особенности. Недооценка человеческого фактора, низкий уровень управления персоналом обуславливает низкую производительность труда и эффективность хозяйственной деятельности организации. Одним из методов исследования проблем управления персоналом, направленных на выявление путей снижения затрат и повышения качества функций управления персоналом, является метод функционально-стоимостного анализа.

В настоящее время накоплен достаточно обширный опыт применения функционально-стоимостного анализа в промышленности. Однако, работ, посвященных применению функционально-

стоимостного анализа в управлении персоналом крайне мало. Заслуживают внимания работы таких ученых, как Гриненко Л.К., Кибанов А.Я., Лужко С.В., Чиркова В.Г., Чумаченко Н.Г. и др.

В данной статье показана возможность применения функционально-стоимостного анализа как одного из методов прогрессивных инструментов совершенствования управления персоналом.

Функционально-стоимостный анализ – метод технико-экономического исследования функций управленческого персонала организации, направленный на поиск резервов снижения затрат на управление и достижение наилучших производственно-коммерческих результатов на основе выбора эффективных способов управления.

ФСА основывается на принципах:

- функционально-стоимостного подхода, который означает исследование функций управленческого персонала по выработке, обоснованию, принятию и реализации управленческих решений для достижения запланированного объема и состава товаров и услуг при минимальном уровне затрат на управление и производство;

- системного подхода, означающего исследование объекта как системы, включающей в себя другие составные элементы, без которых невозможно осуществление функций управления: кадры управления, технические средства управления, организационная структура управления, технология управления, информация, решения. Рассматриваются внутренние связи между элементами объекта, которые находятся во взаимодействии, а также внешние связи объекта, которые являются частью системы управления более высокого уровня;

- макроэкономического подхода к оценке результатов управленческой деятельности и затрат на персонал аппарата управления организации. Макроэкономический подход требует анализа и оценки функций и их носителей на всех этапах жизнедеятельности системы управления (создания, функционирования, развития). Этот подход проявляется в постановке и решении проблем с общегосударственных позиций;

- коллективного творчества для поиска и выработки наиболее эффективных вариантов совершенствования управления, который состоит в том, что при проведении ФСА используется различное сочетание интуитивных, дедуктивных и других способов мышления. При этом для решения задач привлекают широкий круг специалистов разного профиля и разных уровней управления;

- соответствия степени значимости функций затратам и уровню качества их реализации, который заключается в том, что определяются важность каждой функции системы управления в сравнении с другими функциями, фактические затраты на их осуществление и качество их выполнения. Затем происходит сопоставление значимости функций с затратами на их реализацию и уровнем качества их осуществления. Этот прием позволяет дать экономическую оценку существующей и предлагаемой системе управления.

К основным задачам ФСА можно отнести:

- достижение наилучшего соотношения между эффективностью работы аппарата управления и затратами на его содержание;

- снижение затрат на производство выпускаемой продукции и оказание услуг, повышение их качества;

- повышение производительности труда управленческих работников и рабочих производственных подразделений;

- улучшение использования производственных фондов, материальных, трудовых и финансовых ресурсов;

- сокращение или ликвидация продукции низкого качества.

К важнейшим понятиям ФСА можно отнести следующие:

Функция управления – направление управленческой деятельности, состоящее в оказании управляющего воздействия на объект управления. Функции управления выполняют руководители, специалисты и другие служащие родственных профессий с использованием однотипной информации для выработки, обоснования, принятия и реализации близких по содержанию управленческих решений.

Система управления – система, в которой реализуются функции управления. Система управления включает подсистему линейного руководства, функциональные и целевые подсистемы, подсистемы обеспечения управления.

Классификация функций управления – группировка функций по различным признакам.

Декомпозиция функций управления – расчленение функций на составляющие их управленческие процедуры, а процедуры – на операции.

Управленческая процедура – часть функции управления, которая предусматривает определенную последовательность в осуществлении управленческих операций, фиксирует исполнителя операций, место исполнения, используемые технические средства, затраты времени на каждую операцию, необходимую информацию для выполнения операций.

Управленческая операция – это часть управленческой процедуры, выполняемая руководителем, специалистом или другим служащим аппарата управления с применением (или без применения) технических средств управления для выработки, обоснования, принятия и реализации управленческих решений.

Функциональные связи управления – связи между функциональными подразделениями организации, устанавливаемые для выполнения функций. Различают горизонтальные и вертикальные связи.

Горизонтальные функциональные связи – это управленческие связи между подразделениями аппарата управления, находящимися на одном уровне иерархии.

Вертикальные функциональные связи – это управленческие связи между подразделениями аппарата управления, находящимися на различных ступенях иерархии.

Внешние функции управления – функции по регулированию внешних связей со смежными и вышестоящими организациями.

Внутренние функции управления – функции по регулированию внутренних связей организации между функциональными подразделениями как одного уровня, так и разных уровней иерархии.

Главная функция управления – функция, для осуществления которой создан аппарат управления или отдельные подразделения.

Основная функция управления – функция, без которой не может быть осуществлена главная функция управления.

Вспомогательная функция управления – функция, способствующая осуществлению основной функции управления.

Носитель функции управления – отдельное функциональное подразделение, его составные части, должностное лицо или их совокупность, участвующие в реализации функции управления.

Затраты на осуществление функций управления – затраты на содержание носителя функций, а также затраты, связанные с процессом реализации функций управления.

Качество функций управления зависит от качества оргструктуры организации и процесса управления.

Анализ затрат на реализацию функций управления – определение затрат на содержание носителя функции, затрат на реализацию функции и сопоставление их со степенью значимости анализируемых функций при помощи специальной диаграммы.

Диаграмма значимости функций и затрат на их реализацию ~ совмещенная диаграмма для оценки соответствия значимости функций и затрат на их осуществление. В верхней части диаграммы функции управления располагаются по степени их значимости, а в нижней – приводятся затраты на их реализацию.

Диаграмма значимости функций и уровня их качества – совмещенная диаграмма для оценки соответствия значимости функций управления и уровня качества функций. В верхней части диаграммы функции управления располагаются по степени их значимости, а в нижней – дается оценка уровню их качества.

Функционально-стоимостная диаграмма – графическое изображение функций управления. Анализируемые функции располагаются между двумя пунктирными вертикальными линиями, основные функции размещаются на горизонтальной линии в центре диаграммы, все вспомогательные функции – либо над, либо под основными функциями. Имеются специальные правила построения диаграммы. При помощи таких диаграмм выявляются бесполезные, вредные, несвойственные, дублируемые функции.

ФСА включает в себя следующие этапы: подготовительный, информационный, аналитический, творческий; исследовательский, рекомендательный, внедренческий.

На подготовительном этапе выбирается объект анализа, определяются конкретные задачи проведения ФСА и составляется рабочий план.

Объектом анализа может быть аппарат управления организации в целом или отдельное функциональное подразделение, аппарат управления цехом, участком, отдельный управленческий работник.

На этом этапе проводится комплексное исследование состояния производства и управления организацией.

В результате исследования выявляются узкие места в сфере производства. Наиболее распространенные недостатки в сфере производства: высокая текучесть кадров, недостаток квалифицированных работников, большие простои оборудования, отсутствие отдельных комплектующих изделий и материалов, низкий уровень специализации и ритмичности производства, неудовлетворительный уровень технологии и производительности труда, производственной культуры рабочих, высокая трудоемкость и себестоимость продукции, низкий уровень качества изделий, большой удельный вес брака и т.д.

Применение ФСА в совершенствовании деятельности управленческого персонала покажем на примере работы отдела маркетинга условной организации.

На аналитическом этапе осуществляются: формулировка, анализ и классификация функций, их декомпозиция, определяются затраты на выполнение функций. Здесь оценивается степень значимости функций, определяются степень и причины несоответствия между значимостью функций и уровнем затрат на их реализацию, качеством выполнения функций.

Функции управления необходимо разделить на главные, основные и вспомогательные.

Главная функция – это функция, для осуществления которой создано анализируемое подразделение аппарата управления организации. Для отдела маркетинга главная функция – управлять изучением и использованием рынка, продвижением товара на рынок.

Основные функции необходимы для реализации главной функции отдела маркетинга, без них не может быть осуществлена главная функция.

Вспомогательные функции способствуют осуществлению какой-либо из основных функций.

Выявление основных функций и отделение их от вспомогательных имеет важное значение, так как среди последних находятся излишние или не свойственные отделу функции – важный источник излишних затрат и, следовательно, резерв снижения затрат на выполнение совокупности управленческих функций.

Классификация функций позволяет построить функционально-стоимостную диаграмму, которая представляет собой графическое изображение функций системы управления или отдельного подразделения.

Все функции отдела маркетинга заключаются на диаграмме (рис. 1) между двумя вертикальными пунктирными линиями. Левая граничная линия находится между анализируемой основной функцией и функцией более высокого уровня (главной функцией отдела). Основные функции располагаются на горизонтальной линии. Правая граничная линия находится между анализируемой основной функцией управления и функцией более низкого уровня. Все вспомогательные функции располагаются либо над, либо под основными функциями. Это необходимые вспомогательные или излишние, несвойственные функции.

При помощи тестов «Как?», «Зачем?», «Когда?» отсеиваются излишние и несвойственные функции. Функции, не отвечающие ни на один из этих вопросов, должны быть изъяты из диаграммы и состава функций отдела, так как относятся к категории излишних или несвойственных. Все основные функции по направлению слева направо должны отвечать на вопрос «Как?», а по направлению справа налево – на вопрос «Зачем?». Все вспомогательные функции должны отвечать на вопрос «Когда?» (когда возможно осуществление основной функции?). В случае необходимости количество тестов можно увеличить.

Функциональная модель деятельности отдела маркетинга представлена в табл. 1.

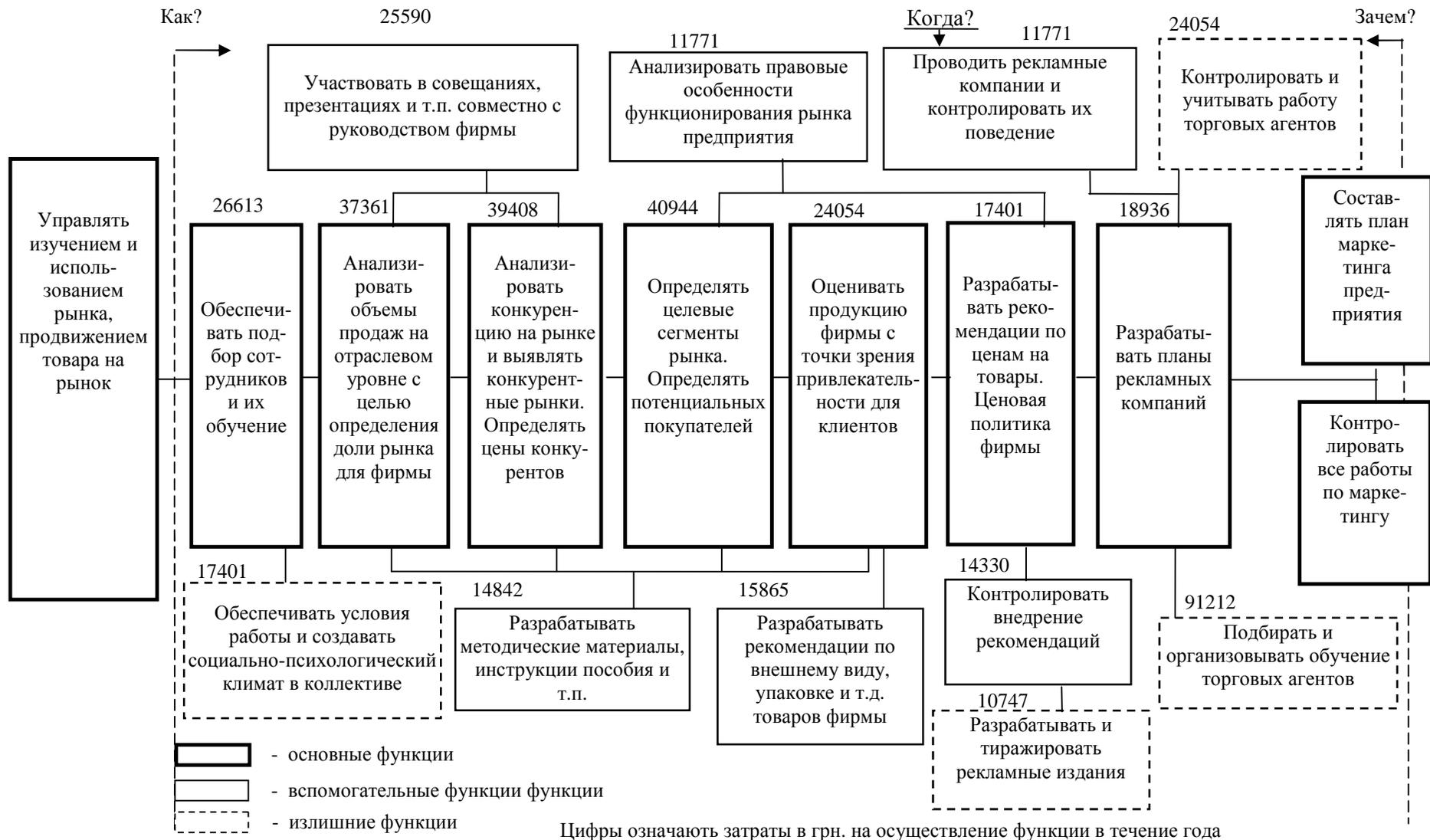


Рис. 1. Функционально-стоимостная диаграмма деятельности отдела маркетинга

Таблица 1

Функциональная модель деятельности отдела маркетинга

Название функции	Вид функции
I. Управлять изучением и использованием рынка, продвижением товара на рынок	ФГ
I. Составлять план маркетинга предприятия. Контролировать все работы по маркетингу	ФГ
1. Обеспечивать подбор сотрудников и их обучение	Ф ₀₁
2. Анализировать объемы продаж на отраслевом уровне с целью определения доли рынка для фирмы	Ф ₀₂
3. Анализировать конкуренцию на рынке и выявлять конкурентные рынки. Определять цены конкурентов	Ф ₀₃
4. Определять целевые сегменты рынка. Определять потенциальных покупателей	Ф ₀₄
5. Оценивать продукцию фирмы с точки зрения привлекательности для клиентов	Ф ₀₅
6. Разрабатывать рекомендации по ценам на товары. Ценовая политика фирмы	Ф ₀₆
7. Разрабатывать планы рекламных компаний	Ф ₀₇
8. Участвовать в совещаниях, презентациях и т.п. совместно с руководством фирмы	Ф _{В1}
9. Разрабатывать методические материалы, инструкции пособия и т.п.	Ф _{В2}
10. Обеспечивать условия работы и создавать социально-психологический климат в коллективе.	Ф _{ИЗ1}
11. Анализировать правовые особенности функционирования рынка предприятия	Ф _{В3}
12. Разрабатывать рекомендации по внешнему виду, упаковке и т.д. товаров фирмы	Ф _{В4}
13. Контролировать внедрение рекомендаций	Ф _{В5}
14. Разрабатывать и тиражировать рекламные издания	Ф _{ИЗ2}
15. Проводить рекламные компании и контролировать их поведение	Ф _{В6}
16. Подбирать и организовывать обучение торговых агентов	Ф _{ИЗ3}
17. Контролировать и учитывать работу торговых агентов	Ф _{ИЗ4}

ФГ – главная функция;

Ф₀ – основная функция;

ФВ – вспомогательная функция;

ФИЗ – излишняя функция.

Затем определяются затраты на осуществление функций отдела маркетинга. При расчете затрат на выполнение функций учитываются фонд заработной платы с начислениями на социальное страхование, расходы на содержание и эксплуатацию вычислительной техники, расходы на электроэнергию и другие расходы.

Распределение персонала и соответственно фонда оплаты труда по выполненным функциям исходит из штатного расписания по отделу маркетинга условной организации можно представить в табл. 2.

Таблица 2

Штатное расписание

Должность	Необходимая численность, чел.	Форма оплаты	Сумма зарплаты без начислений, грн.	Сумма зарплаты с начислениями, грн.
Начальник отдела	1	Оклад	3000	4110
Специалист (по оценке рынка)	1	Оклад	2500	3425
Специалист (по рекламе)	1	Оклад	2400	3288
Специалист (по сбыту)	1	Оклад	2300	3151

Расходы на электроэнергию составляют в год – 11100 грн.; расходы на содержание и эксплуатацию вычислительной техники – 3000 грн. в год. Прочие расходы, включающие в себя оплату командировок, презентаций, выставок, составляют 34000 грн. в год.

Тогда затраты труда на выполнение функций в час составляют:

$$((4110 + 3425 + 3288 + 3151):704) = 19,9 \text{ грн.}$$

Месячный фонд рабочего времени одного работника составляет в среднем 176 часов, тогда общий фонд рабочего времени – (176 x 4) 704 часа.

Срок службы технических средств при укрупненном расчете принимаем равным 10 годам. Значит, доли амортизационных отчислений, приходящихся на выполнение функции, составляют $(3000 : 12) = 250$ грн. в месяц и 1,4 грн. в час $(250 : 176)$; затраты на электроэнергию – $(11100 : 12:176) 5,25$ грн. в час. Прочие расходы – $(34000 : 12:176) 16,1$ грн. в час.

Время в течение которого выполняется данная функции, установлено путём экспертного опроса. Так, стоимость функции «Определить целевые сегменты рынка. Определить цены конкурентов» выполняется в течение 80 часов. Следовательно затраты на её выполнение в течение часа составляют $(19,9 + 1,4 + 5,25 + 16,1) = 42,65$ грн.

Данные, полученные в результате формулировки, классификации функций отдела и определение затрат на их осуществление, которые формируются на основе отчетной документации и экспертного опроса специалистов, сведены в табл. 3.

Таблица 3

Затраты на выполнение функций отдела маркетинга

Наименование функций	Продолжительность, часы в месяц	Затраты на осуществление в течение года, грн.
Ф ₀₁	52	26613
Ф ₀₂	73	37361
Ф ₀₃	77	39408
Ф ₀₄	80	40944
Ф ₀₅	47	24054
Ф ₀₆	34	17401
Ф ₀₇	37	18936
Ф _{В1}	50	25590
Ф _{В2}	29	14842
Ф _{ИЗ1}	34	17401
Ф _{В3}	23	11771
Ф _{В4}	31	15865
Ф _{В5}	28	14330
Ф _{ИЗ2}	21	10747
Ф _{В6}	23	11771
Ф _{ИЗ3}	18	9212
Ф _{ИЗ4}	47	24054
Итого	704	296326

Стоимостная оценка функций и нанесение их на диаграмму позволяют выявить распределение затрат по функциям и областям диаграммы и определить те направления, по которым следует вести работу для сведения к минимуму излишних затрат, связанных с осуществлением конкретных функций управления.

При помощи диаграммы выявляются излишние и несвойственные отделу функции, а также функции, невыполняемые в настоящее время работниками отдела.

Излишней является функция «Разрабатывать и тиражировать рекламные изделия»: разработка изделий дублирует функции «Разработка планов рекламных компаний» и «Разработка методических материалов, инструкций, пособий и т.д.», а тиражированием занимается типография. Затраты на осуществление функции составляют 10747 грн. в год.

Излишней является функция «подбирать и организовывать обучение торговых агентов», а следовательно и «контролировать и учитывать работу торговых агентов». Суммарные затраты на осуществление этих функций составляют 33266 грн. в год

Для определения степени значимости функций создается экспертная группа. В её состав входят начальник и специалисты отдела.

Каждый из членов экспертной группы заполняет матрицу попарных сравнений функций. В табл. 4 приведена матрица попарных сравнений для основных функций, заполненная начальником отдела маркетинга. Такие же матрицы строят и для вспомогательных функций.

По строкам и столбцам матрицы записываются соответствующие наименования или номера управленческих функций. Каждый член экспертной группы заполняет одну матрицу следующим образом. Например, в табл. 4 при сравнении функций 1 и 3 предпочтение отдается функции 3. В строке соответствующей функции 1 в столбце 3, соответствующем функции 3, выставляется 2 балла. Аналогично в строке 3 и столбце 1 выставляется 0. Если эксперт затрудняется отдать предпочтение какой-либо функ-

ции, то в соответствующих строке и столбце он проставляет по одному баллу. После заполнения всей матрицы баллы суммируются по строкам.

Таблица 4

Матрица попарных сравнений для основных функций отдела маркетинга

№ функции	Функция	Номер функции							Сумма в баллах
		1	2	3	4	5	6	7	
1	Ф ₀₁	-	2	2	2	2	2	2	12
2	Ф ₀₂	0	-	1	1	0	1	1	4
3	Ф ₀₃	0	1	-	1	0	1	0	3
4	Ф ₀₄	0	1	1	-	0	1	1	4
5	Ф ₀₅	0	2	2	2	-	2	1	9
6	Ф ₀₆	0	1	1	1	0	-	0	3
7	Ф ₀₇	0	1	2	1	1	2	-	7

Затем полученные значения эксперты заносят в свободную матрицу (табл. 5).

Таблица 5

Сводная матрица попарных сравнений основных функций отдела маркетинга

№ функции	Функция	Номер эксперта				Среднеарифметическое значение в баллах	Ранг функций
		1	2	3	4		
1	Ф ₀₁	12	13	11	12	12	1
2	Ф ₀₂	4	3	3	2	3	6
3	Ф ₀₃	3	3	3	4	3,3	5
4	Ф ₀₄	4	4	3	3	3,5	4
5	Ф ₀₅	9	8	9	9	8,8	2
6	Ф ₀₆	3	3	2	3	2,8	7
7	Ф ₀₇	7	6	7	7	6,8	3

На рис. 2 представлена совмещенная диаграмма значимости функций управления отдела маркетинга и затрат на их осуществления.

Из диаграммы видно, что в первую очередь необходимо совершенствовать процессы выполнения таких функций, как «Анализировать конкуренцию на рынке»; «Анализировать объемы продаж на отраслевом уровне с целью определения доли рынка для фирмы»; «Разрабатывать рекомендации по ценам на товары»; «Определить ценовую политику фирмы». Несбалансированны затраты со значимостью таких функций, как: «Определить целевые сегменты рынка», «Обеспечивать подбор сотрудников и их обучение».

Качество функции управления для отдела маркетинга может быть оценена при помощи следующих показателей:

1. $\frac{\text{Количество полученных заказов}}{\text{Количество клиентов}}$
2. $\frac{\text{Стоимость полученных заказов}}{\text{Количество клиентов}}$
3. $\frac{\text{Объем продаж}}{\text{Количество рекламаций}}$
4. $\frac{\text{Объем продаж}}{\text{Количество работников маркетингового подразделения}}$
5. $\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Количество работников маркетингового подразделения}}$
6. $\frac{\text{Объем затрат на рекламу}}{\text{Чистая прибыль}}$

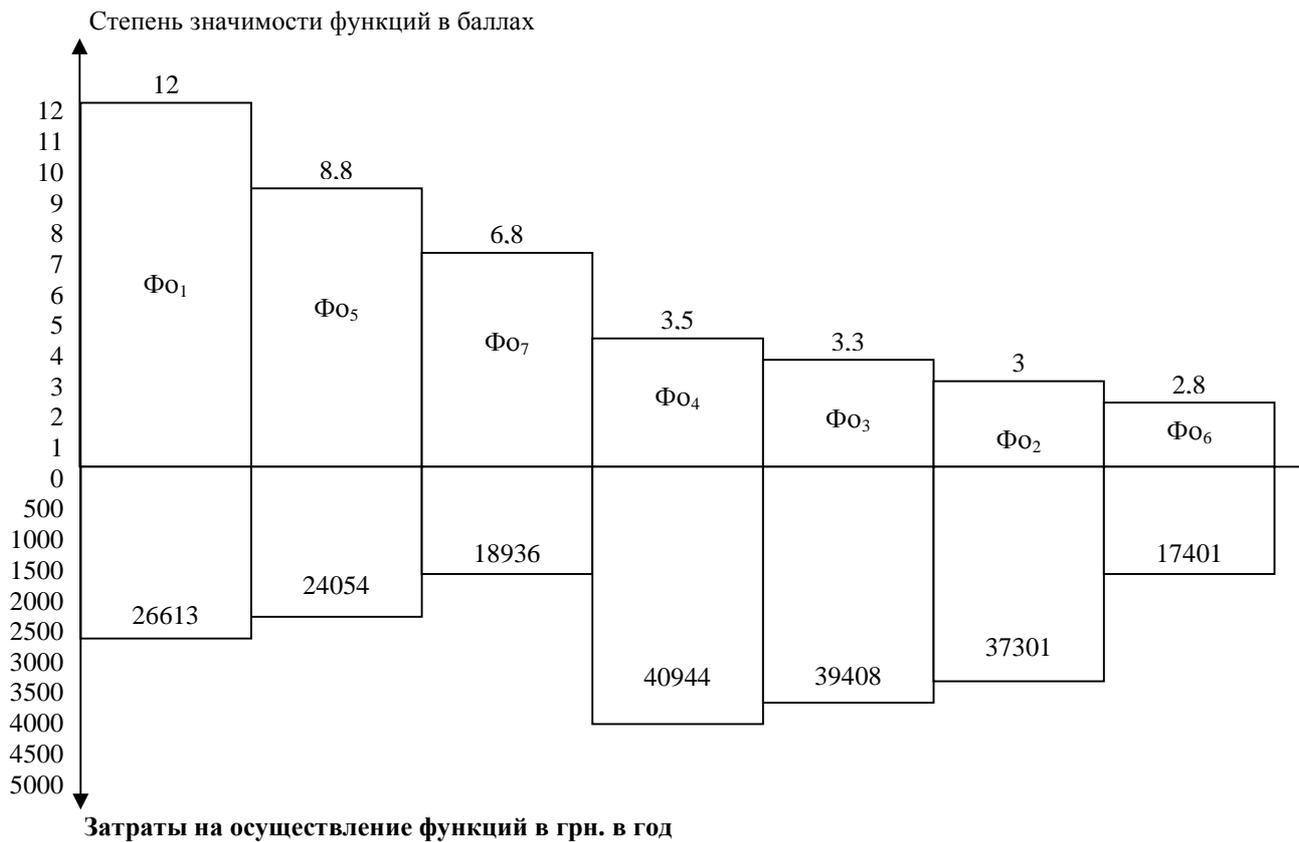


Рис. 2. Совмещенная диаграмма значимости функций и затрат на их осуществление

Конечно же, практические аспекты применения ФСА, рассмотренные в данной статье, не исчерпывают множество проблем, которые предстоит решить организации на пути внедрения ФСА, в их числе проблемы научного, методического, организационного, кадрового характера и др. Наряду с этим, важно подчеркнуть, что ФСА – это действенный результативный организационно-экономический инструмент решения проблем повышения эффективности персонала.

УДК 658.330

ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ НАПРЯМКІВ ВИРОБНИЧОЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕМОНТНО-БУДІВЕЛЬНОЇ СФЕРИ

Мельников А.М., к.т.н., доцент,
Куклінова Д.М., магістр
ДВНЗ «Національний гірничий університет»

В статье проведена аналитическая оценка диверсификации производства для предприятий ремонтно-строительной сферы. Обоснованы ключевые направления диверсификации услуг ремонтно-строительных предприятий. Приведены методологические подходы к формулировке направлений диверсификации услуг ремонтно-строительных работ на примере конкретного предприятия. Осуществлено экономико-математическое моделирование направлений диверсификации услуг ремонтно-строительных работ предприятия. Представлены выводы по научным результатам относительно влияния факторов выручки от реализации строительно-монтажных и ремонтно-отделочных работ на прибыль от операционной деятельности предприятия.

Ключевые слова: диверсификация, ремонтно-строительная отрасль, эффективность, алгоритм, экономико-математическое моделирование, факторы, корреляция.