

***Аннотація.** В роботі определена суцність основних понять логістического подходу к управленію персоналом. Сформирована система кадрової логістики как совокупність трех подсистем: управление входними, внутреними и выходними кадровими потоками. Кадровые потоки рассматриваются от предприятия как поставщика работы до потребителя (потенциального или имеющегося персонала или увольняющегося персонала); предусмотрено реализацию всех основных функций управления (планирование, организация, развитие, мотивация и контроль персонала); в состав системы включен элемент «информационная, организационная и психологическая поддержка». Учтено, что оптимизация кадровых потоков основывается на определенной совокупности исходных положений: кадровая система рассматривается как сложная система, имеющая ряд подсистем; каждая подсистема обладает собственным критерием оптимальности, отражающим ее внутренние (имманентные) интересы; функционирование структуры представляет собой процесс взаимодействия этих подсистем.*

***Ключевые слова:** логістический подход, логістическое управление персоналом, кадровая логістика, система кадрової логістики.*

УДК 656.073

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2020.35.0.19

## **ВИКОРИСТАННЯ ФВА ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНТРОЛЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

**АЧКАСОВА Л. М.**, кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: lachkas@ukr.net, ORCID 0000-0002-4519-7789

***Анотація.** Функція контролю є витратною, її основним завданням є забезпечення досягнення мети, що ставить перед собою організація. Це багатогранна функція, тому містить велику кількість робіт, пов'язаних з її реалізацією. Саме тому скорочення витрат, пов'язаних із системою контролю, що існує в організації, без втрати результативності є актуальним питанням. Незважаючи на активну дискусію щодо забезпечення ефективності контролю, до сьогодні мало уваги приділялося методиці оцінювання витрат на реалізацію функції контролю. Метою статті є розроблення методики оцінювання витрат на здійснення контролю персоналу підприємства.*

*Для розроблення вищезазначеної методики оцінювання були використані такі методи: логіко-інформаційний для формування переліку робіт за видами контролю для різних категорій персоналу підприємства; метод функціонально-вартісного аналізу для оцінювання витрат з урахуванням значущості робіт з контролю; методи експертного опитування для визначення значущості і тривалості робіт; кластерний аналіз для групування робіт з контролю персоналу підприємства; метод логічного аналізу для визначення рекомендацій щодо результатів оцінювання.*

*У статті подальшого розвитку отримала методика оцінювання витрат на здійснення контролю, яка на відміну від інших враховує специфіку роботи різних груп персоналу автотранспортного підприємства, зокрема персоналу техніко-експлуатаційного відділу, водіїв і ремонтних робочих, а також має комплексний характер.*

*Отримана методика дозволяє підприємствам виявити резерви скорочення витрат на реалізацію функції контролю, що допоможе підвищити рівень ефективності їхньої діяльності, конкурентоздатність і прибуток.*

*Отримані результати, що полягають в розробленні методики оцінки витрат на реалізацію функції контролю персоналу підприємства, дозволяють здійснювати подальші дослідження питань оцінювання ефективності робіт з контролю, що проводиться на підприємстві, і визначення резервів для підвищення його ефективності.*

***Ключові слова:** ефективність контролю, функціонально-вартісний аналіз, кластерний аналіз, витрати часу, значущість робіт з контролю.*

**Постановка проблеми.** Спостереження за процесом функціонування об'єкта управління та перевірка його відповідності ухваленим управлінським рішенням, нормам, стандартам, законам, планам, а також виявлення результатів впливу допущених відхилень є основними завданнями контролю. Така багатоаспектність завдань потребує впровадження відповідної системи контролю, яка є витратною. Саме тому актуальним питанням є визначення доцільності витрат на здійснення робіт з контролю в цій системі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання ефективності контролю відображені в роботах як закордонних, так і вітчизняних вчених. Деякі з них одані автором у роботі [1]. Ефективність визначається відношенням ефекту до витрат на його отримання. Вона демонструє, якою ціною був досягнутий результат. Враховуючи витратний характер функції контролю, важливо оцінити витрати на її реалізацію і спробувати виявити напрями їх зменшення. Саме для вирішення цього завдання можна використати функціонально-вартісний аналіз (ФВА).

Функціонально-вартісний аналіз (ФВА) [2–4] комплексно досліджує функції об'єктів і проводиться для забезпечення мінімальних витрат на виявлення їхніх необхідних споживчих властивостей. У роботі [5] зазначалося, що цей метод визначає оцінку ефективності контролю роботи персоналу. Він проводить пошук резервів зниження витрат і шляхів вдосконалення контролю персоналу на основі вибору ефективних способів здійснення цієї

функції з метою підвищення якості продукції і послуг, а також ефективності виробництва.

У сучасній літературі застосування ФВА для вирішення поставленого завдання практично не аналізувалося, тому автором була здійснена спроба застосування цього методу для визначеного завдання.

ФВА системи контролю персоналу підприємства ґрунтується на принципах системного і функціонального підходу, відповідності міри значення функцій витратам і рівню якості їх реалізації та на принципі колективної творчості.

Перевагою ФВА є наявність достатньо простих розрахункових і графічних методів, що дозволяють здійснити оцінювання виявлених причинно-наслідкових зв'язків [2].

**Невирішені складові загальної проблеми.** Для підвищення ефективності контролю персоналу має бути розроблений підхід до оцінювання витрат на реалізацію контролю персоналу на підприємстві.

**Формулювання мети статті.** Метою цієї статті є розроблення методики оцінювання ефективності контролю роботи працівників підприємства за допомогою функціонально-вартісного аналізу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На практиці існує три основні види контролю: попередній, поточний і завершальний.

Попередній контроль здійснюється до фактичного початку робіт. Основними засобами його здійснення є реалізація певних правил, процедур і ліній поведінки. У цьому випадку контроль здійснює не спеціальний контролер або керівник, а безпосередньо виконавець проекту шляхом дотримання правил [6].

Безпосередньо під час виконання робіт здійснюється поточний контроль. Об'єктом цього виду контролю є підлеглі співробітники. У цьому випадку суб'єктом контролю є їхній безпосередній керівник. Поточний контроль охоплює приватні завдання, і для його ефективності необхідно забезпечити зворотній зв'язок у комунікаціях і здійснити поопераційний контроль у технологічних процесах виробництва. Цей вид контролю забезпечує скорочення відхилень від наявних планів і інструкцій.

Після проведення робіт здійснюється завершальний контроль. Він має дві головні функції. Однією з яких є надання керівництву організації інформації, необхідної для майбутнього планування

аналогічних робіт. Друга функція полягає в сприянні мотиваційних винагород за досягнення певного рівня результативності.

Для оцінювання витрат часу на проведення робіт були використані посадові інструкції працівників для визначення переліку робіт, які здійснюються на тій чи іншій посаді. Розглядалися 3 категорії персоналу підприємства: спеціалісти (менеджер відділу експлуатації), водії та ремонтні робочі. Далі для кожного виду робіт було визначено зміст попереднього, поточного та завершального контролю і за допомогою експертного опитування визначені витрати часу.

Фрагмент отриманих даних для персоналу техніко-експлуатаційного відділу підприємства наведений в табл. 1.

Відповідний перелік робіт з контролю за його видами і можливі витрати часу складені для інших категорій персоналу.

У ФВА визначено два типи функцій: функціонально-необхідні та функціонально-зайві. Корисну вартість утворюють витрати, які є функціонально-необхідними. Вони є мінімально можливими та необхідними для реалізації всього комплексу функцій у разі дотримання заданих вимог в умовах виробництва і експлуатації. До них належать витрати на основні функції. Частка таких витрат в собівартості становить близько 40 %, інші, тобто ті, що становлять близько 70 %, є функціонально-зайвими витратами.

Основними джерелами скорочення витрат є усунення зайвих та шкідливих робіт, поєднання допоміжних робіт, знаходження рішень, за яких один і той же самий працівник виконав би декілька робіт, скорочення надлишків споживчих властивостей, в яких немає реальної потреби.

За допомогою табл. 1 розраховувався час, який потрібен для здійснення кожної функції протягом року за умови, що місяць складається з 23 робочих днів по 8 годин.

Ще одним важливим елементом у ФВА є визначення значущості робіт. Для цього здійснено опитування експертів-працівників підприємства. Результати за видами контролю наведено в табл. 2.

Види робіт подані за номерами. Роботи, що починаються з цифри 1, відповідають роботам з контролю для працівників техніко-експлуатаційного відділу підприємства; роботи, що починаються з цифри 2, – водіям, з цифри 3 – працівникам, що здійснюють ремонтні роботи.

Таблиця 1

## Зміст робіт за видами контролю та витрати часу на їх проведення

Роботи, що здійснюються	Попередній контроль		Поточний контроль		Завершальний контроль		Витрати часу		
	2	3	4	5	6	7	5	6	7
1.1) Розроблення раціональної системи планування перевезень, організації руху рухомого складу.	1.1.1) Вивчення кількості та періодичності якості замовлень за попередні 3 роки. Вивчення рухомого складу АТП та їхніх потужностей.	1.1.2) Розроблення маршрутних листів. Перевірка наявності системи планування перевезень, графіків і розкладів руху. Перевірка відповідності факту плану.	1.1.3) Перевірка задоволеності клієнтів за допомогою телефонного опитування. Перевірка дотримання маршруту, зазначеного в маршрутному листі.	7 днів	2 дні кож-ного тижня	2 дні	7 днів	2 дні кож-ного тижня	2 дні
1.2) Забезпечення впровадження та функціонування передових систем диспетчерського керування рухом автомобілів.	1.2.1) Перевірка наявності на АТП передових систем диспетчерського керування та персоналу, який міг би управляти ним.	1.2.2) Перевірка функціонування диспетчерського обладнання.	1.2.3) Перевірка ефективності роботи системи диспетчерського керування.	3 дні	1 день кож-ного тижня	1 день	3 дні	1 день кож-ного тижня	1 день
1.3) Здійснення повного, своєчасного, фортабельного і безпечного перевезення пасажирів та вантажів.	1.3.1) Аналіз ринку попиту. Визначення побажань клієнтів (за допомогою анкетування).	1.3.2) Перевірка технічного стану автомобілів. Перевірка умов перевезень.	1.3.3) Проведення опитування щодо задоволеності клієнтів.	4 дні	1 день кож-ного тижня	1 день	4 дні	1 день кож-ного тижня	1 день

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5	6	7
1.4) Організація ефективного використання рухомого складу та його рентабельної експлуатації.	1.4.1) Перевірка відповідності рухомого складу, типу вантажу та побажань клієнтів, аналіз умов експлуатації, обґрунтування вибору.	1.4.2) Перевірка фактичного використання рухомого складу відповідно до планування.	1.4.3) Порівняння всіх витрат і прибутків від використання РС наприкінці кожного місяця	10 днів	2 дні кож-ного тижня	2 дні
1.5) Створення умов для високої продуктивної праці працівників служби експлуатації.	1.5.1) Вивчення побажань робітників за допомогою опитування. Порівняння наявних умов з бажаними і визначення відповід-ностей. Перевірка наяв-ності плану створення умов.	1.5.2) Перевірка відповідності умов.	1.5.3) Перевірка якості проведення роботи шляхом зіставлення отриманих результатів з плановими.	1 день	1 день кож-ного тижня	2 дні
1.6) Узагальнення передових методів водіння та передових досвідів роботи.	1.6.1) Перевірка наявності на підприємстві спеціалістів, які володі-ють передовими мето-дами роботи. Перевірка наявності планів підвищення кваліфікації.	1.6.2) Перевірка виконання планів підвищення кваліфікації працівників.	1.6.3) Вивчення всіх витрат і прибутків від впровадження передових досвідів роботи та водіння наприкінці кожного місяця.	2 дні	2 дні кож-ного тижня	1 день
1.7) Систематичне проведення вихов-ної роботи з водія-ми та диспетчер-ським апаратом.	1.7.1) Перевірка наявності графіка проведення виховних робіт.	1.7.2) Проведення виховних робіт та перевірка присут-ності раціоніків на зборах.	1.7.3) Перевірка виконання всіх зазначених пунктів за допомогою звітності про нещасні випадки.	1 день	4 дні	1 день

Таблиця 2

## Значення робіт за видами контролю

№ робіт	Значення		
	Попередній контроль	Поточний контроль	Завершальний контроль
1.1	0,3	0,45	0,25
1.2	0,25	0,3	0,45
1.3	0,4	0,35	0,3
1.4	0,25	0,35	0,4
1.5	0,5	0,2	0,3
1.6	0,3	0,35	0,35
1.7	0,2	0,55	0,25
2.1	0,25	0,45	0,3
2.2	0,2	0,55	0,25
2.3	0,25	0,5	0,25
2.4	0,35	0,4	0,25
2.5	0,15	0,6	0,25
2.6	0,2	0,5	0,3
2.7	0,25	0,45	0,3
2.8	0,35	0,35	0,3
2.9	0,25	0,35	0,4
2.10	0,25	0,45	0,3
2.11	0,3	0,35	0,35
3.1	0,25	0,35	0,4
3.2	0,33	0,33	0,34
3.3	0,2	0,4	0,4
3.4	0,35	0,4	0,25
3.5	0,2	0,35	0,45
3.6	0,45	-	0,55
3.7	0,25	0,4	0,35

За допомогою табл. 2 було визначено, які з робіт є найважливішими. З цією метою три різні експерти оцінили роботи за допомогою п'ятибальної шкали, яка подана в табл. 3. Фрагмент результатів розрахунків наведено в табл. 4.

Таблиця 3

## Шкала оцінювання робіт, що проводяться

Бали	Значення
5	Робота необхідна.
4	Робота важлива, але не завжди.
3	Робота важлива, але іноді зовсім не потрібна.
2	Робота не дуже важлива.
1	Робота майже не важлива, можна її не виконувати.

Таблиця 4

## Результати оцінювання робіт експертами

№ робіт	Оцінки			Значення	Важливість з урахуванням значення
	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3		
1	2	3	4	5	6
1.1.1	5	5	5	0,3	4,5
1.1.2	5	5	5	0,45	6,75
1.1.3	5	4	4	0,25	3,25
1.2.1	4	3	4	0,25	2,75
1.2.2	4	3	4	0,3	3,3
1.2.3	4	4	4	0,45	5,4
1.3.1	5	5	5	0,4	6
1.3.2	5	5	5	0,35	5,25
1.3.3	4	4	5	0,3	3,9
1.4.1	5	5	5	0,25	3,75
1.4.1	4	3	4	0,35	3,85
1.4.3	4	4	5	0,4	5,2
1.5.1	5	5	5	0,5	7,5
1.5.2	5	5	5	0,2	3
1.5.3	5	5	5	0,3	4,5
1.6.1	4	4	4	0,3	3,6
1.6.2	4	5	4	0,35	4,55
1.6.3	4	3	3	0,35	3,5
1.7.1	3	3	4	0,2	2
1.7.2	3	3	3	0,55	4,95
1.7.3	3	2	3	0,25	2

Більш наочно це наведено на рис. 1.

На рис. 1 показано, що найменш важливими роботами техніко-експлуатаційного відділу є перевірка якості графіка виховних робіт (1.7.1) та перевірка дотримання та виконання всіх передбачених пунктів за допомогою звітності про нещасні випадки (1.7.3).

З метою скорочення витрат часу рекомендується з'єднати ці роботи з іншими (залежно від того, чи потрібні вони підприємству).

Розглянувши всі роботи, які виконуються на підприємстві, необхідно згрупувати їх, тобто скоротивши витрати часу на їх виконання. Для цього необхідно здійснити кластерний аналіз.



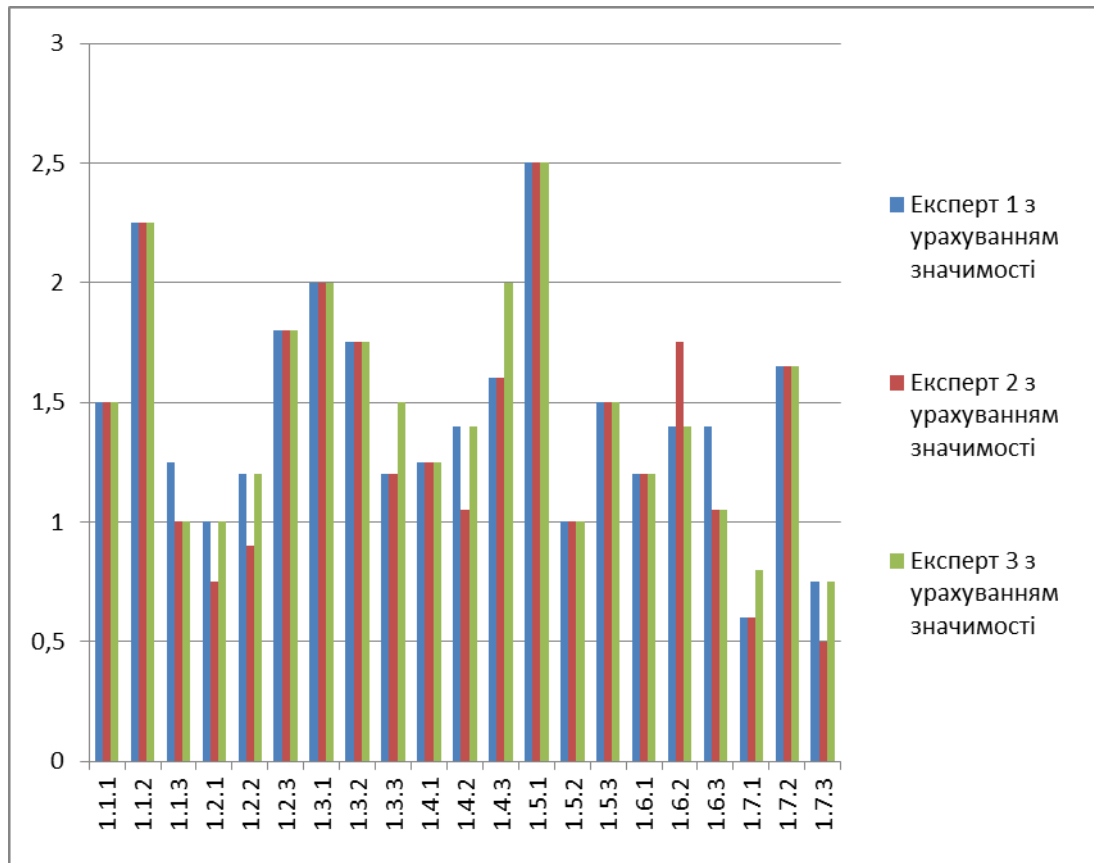


Рис. 1. Оцінювання значення робіт за групою працівників техніко-експлуатаційного відділу

Кластерний аналіз дозволяє класифікувати спостереження або об'єкти в однорідні групи, які називаються кластерами.

Класифікація здійснюється за допомогою численних обчислювальних процедур над об'єктами дослідження. У результаті обчислень утворюються групи дуже схожих об'єктів. Цей вид аналізу дозволяє класифікувати об'єкти за декількома ознаками одночасно [7]. Під об'єктами ми розглядаємо роботи, які виконують на підприємстві техніко-експлуатаційний відділ, водії та працівники-ремонтники. Ці роботи не належать до попереднього, поточного та завершального контролю.

Роботи в кластерах необхідно групувати за ознаками тривалості та важливості. Об'єднання показників здійснюється за подібними завданнями та за більш близькими значеннями показників.

Для побудови кластерів ми будемо розглядати роботи, які здійснюють різні групи працівників (табл. 5).

Таблиця 5

## Критерії для групи працівників техніко-експлуатаційного відділу

Номер роботи	Тривалість, год.	Важливість
1.1	136	14,5
1.2	64	11,45
1.3	72	15,15
1.4	160	12,8
1.5	56	15,0
1.6	88	11,65
1.7	48	8,95

Для побудови кластерів була використана програма STATISTIKA (рис. 2).

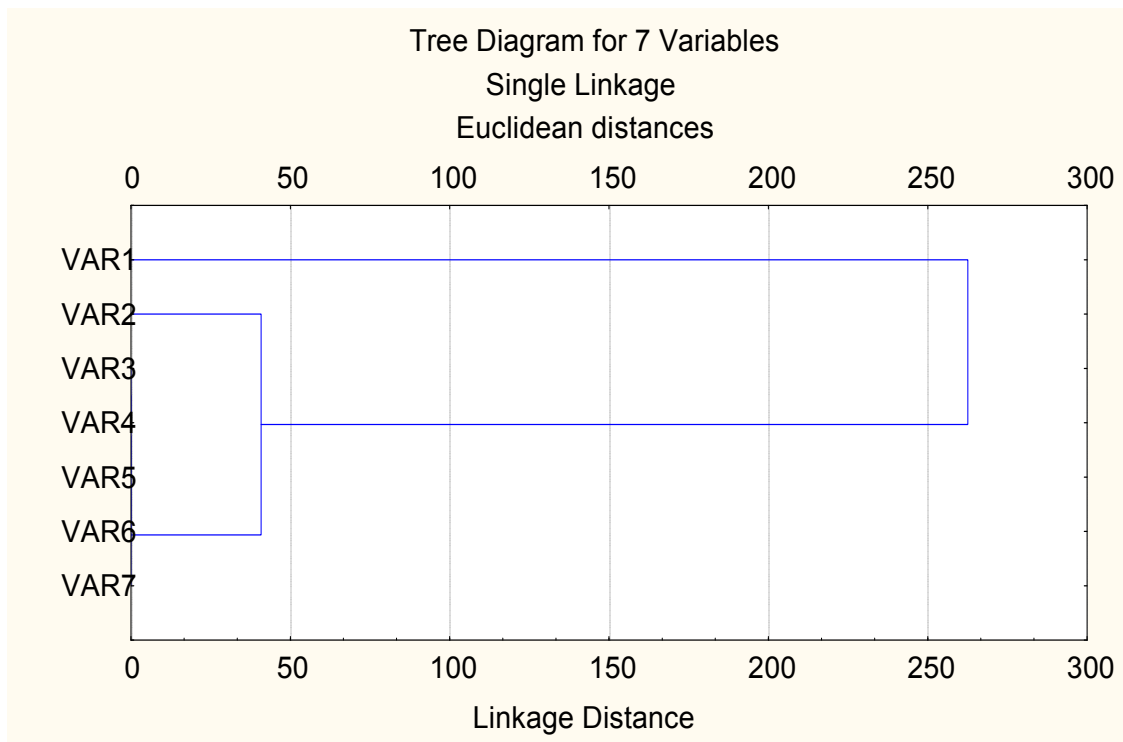


Рис. 2. Горизонтальна деревоподібна діаграма за групою працівників техніко-експлуатаційного відділу

З рисунку спостерігаємо, що для групи працівників техніко-експлуатаційного відділу було створено два кластери. До першого кластера належать роботи 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6. Далі з ним об'єдналася робота 1.1. Кластерний аналіз продемонстрував, що робота 1.7 (систематично здійснює виховну роботу з водіями та диспетчерським апаратом) не належить до кластерів, тому

пропонується поєднати її з роботою 1.6 (узагальнення передових методів водіння і передових досвідів роботи).

Таким чином, запропонована методика дозволяє визначити резерви, за допомогою яких необхідно довести доцільність цих витрат або знайти конкретні рішення для їх усунення або скорочення.

**Висновки.** Досконала система контролю підприємства є одним з найважливіших факторів досягнення підприємством своєї мети. Ефективність системи контролю персоналу підприємства є одним з найбільш важливих принципів. Запропонована методика оцінювання витрат на реалізацію функції контролю персоналу підприємства допомагає визначити роботи, що мають найменше значення в наявній системі контролю. Ця методика враховує особливості контролю для різних груп персоналу і значення робіт з контролю. Вона є комплексною та допомагає знаходити резерви вдосконалення системи контролю підприємства.

### Література

1. Ачкасова Л. М. Критерії оцінки ефективності контролю працівників підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2019. Вип. 33. С. 95–106.
2. Кибанов И. Я., Захаров А. П., Черняк А. М. Функционально-стоимостной анализ системы управления машиностроительными предприятиями. Москва: ИНФРА-М, 1998. 44 с.
3. Справочник по функционально-стоимостному анализу / Ковалев А. П. и др.; под ред. М. Г. Корпунина. Москва: ИНФРА-М, 2008. 431 с.
4. Велленройтер Х. Функционально-стоимостной анализ в рационализации производства / пер. с нем. Москва: ИНФРА-М, 2014. 112 с.
5. Ачкасова Л. М. Комплексна оцінка ефективності контролю персоналу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2019. Вип. 34. С. 88–99.
6. Пантилєєв В. П. Внутрішньогосподарський контроль: методологія та організація: монографія. Київ: Інформ. аналіт. агенство, 2008. 491 с.
7. Купалова Г. І. Теорія економічного аналізу. *Навчальні матеріали онлайн*: веб-сайт. URL: [https://pidruchniki.com/16400221/ekonomika/funksionalno-vartisniy\\_analiz](https://pidruchniki.com/16400221/ekonomika/funksionalno-vartisniy_analiz) (дата звернення: 21.10.2019).
8. Осіпов Г. В. Математические методы в современных социальных науках, 2014. *Студреф*: веб-сайт. URL: [https://studref.com/391868/sotsiologiya/metody\\_shkalirovaniya](https://studref.com/391868/sotsiologiya/metody_shkalirovaniya) (дата звернення: 21.10.2019).

9. Скібіцька Л. І., Скібіцька О. М. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 340 с.
10. Літвінова В. О. Графічні методи дослідження в аналізі рівня конкурентоспроможності продукції. *Економіка та управління підприємствами. Сер. Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 4. С. 53–56.

### References

1. Achkasova L. M. (2019). Kryterii otsinky efektyvnosti kontroliu pratsivnykiv pidpryiemstva [Criteria for assessing the effectiveness of control of employees of the enterprise]. *Ekonomika transportnoho kompleksu. Economy of the transport complex*, 33, 95–106 [in Ukrainian].
2. Kibanov I. Ja., Zaharov A. P. & Chernjak A. M. (1998). *Funkcional'no-stoimostnoj analiz sistemy upravlenija mashinostroitel'nymi predpriyatijami* [Functional-cost analysis of the control system of engineering enterprises]. Moscow: INFRA-M. [in Russian].
3. *Spravochnik po funkcional'no-stoimostnomu analizu* [Functional Costing Analysis Reference]. Korpunin M.G. (Ed.). Moscow: INFRA-M. [in Russian].
4. Vellenrojter H. (2014) *Funkcional'no-stoimostnoj analiz v racionalizacii proizvodstva* [Functional-cost analysis in rationalization of production]. Moscow: INFRA-M. [in Russian].
5. Achkasova L. M. (2019). Kompleksna otsinka efektyvnosti kontroliu personalu pidpryiemstva [Comprehensive assessment of the effectiveness of control of the personnel of the enterprise]. *Ekonomika transportnoho kompleksu. Economy of the transport complex*, 34, 88–99 [in Ukrainian].
6. Pantylieiev V. P. (2008). *Vnutrishnohospodarskyi kontrol: metodolohiia ta orhanizatsiia: Monohrafiia* [Internal control: methodology and organization]. Kiev: Informatsiino-analitychne ahentstvo. [in Ukrainian].
7. Kupalova H. I. Teoriia ekonomichnoho analizu [The theory of economic analysis]. Navchalni materialy onlain: Study materials online. URL: <https://pidruchniki.com/13331222/ekonomika/porivnyannya> [in Ukrainian].
8. Osipov G. V. (2014). Matematicheskie metody v sovremennyh social'nyh naukah [Mathematical methods in modern social sciences]. Studref – Studreff. URL: [https://studref.com/391868/sotsiologiya/metody\\_shkalirovaniya](https://studref.com/391868/sotsiologiya/metody_shkalirovaniya) [in Russian].
9. Skibitska L. I. & Skibitska O. M. (2007). *Menedzhment: Navchalnyi posibnyk* [Management: textbook]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. [in Ukrainian].
10. Litvinova, V.O. (2017). Hrafichni metody doslidzhennia u analizi rivnia konkure-ntospromozhnosti produktsii [Graphic research methods in the analysis of the level of product competitiveness]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpryiemstvamy. Ser. Infrastruktura rynku. Business Economics and Management. Series. Market infrastructure* 4, 53–56 [in Ukrainian].

## USING VALUE ANALYSIS TO INCREASE THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE PERSONNEL CONTROL

**ACHKASOVA L.**, Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor, Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: lachkas@ukr.net, ORCID 0000-0002-4519-7789

***Abstract.** The control function is costly, its main task is to achieve the goals set by the organization. It is a multifaceted feature and therefore includes a large number of works related to its implementation. Therefore, reducing the costs associated with the control system that exists in an organization without loss of performance is a pressing issue. Despite the active debate on ensuring the effectiveness of controls, little attention has been paid to the method of estimating the costs of implementing the control function. The purpose of the article is to develop a methodology for estimating the cost of controlling the enterprise personnel.*

*The following methods were used to develop the above assessment methodology: logical and informational – to form a list of works by the type of control for different categories of enterprise personnel; functional cost analysis for cost estimation considering the importance of control works; expert survey methods to determine the significance and duration of the work; cluster analysis for grouping personnel control works; logical analysis to determine recommendations for evaluation results.*

*In the article the method for estimating the costs of carrying out the control was further developed; it, unlike the existing ones, takes into account the specific nature of work of different groups of personnel of the motor transport enterprise: the staff of the technical and operational department, drivers and repair workers. It has a complex character.*

*The obtained methodology allows enterprises to identify the reserves of cost reduction for the implementation of the control function, which will help to increase the level of their activity efficiency, competitiveness and profit.*

*The results obtained in the development of a methodology for estimating the cost of implementing the control function of the enterprise personnel allow carrying out further research on the evaluation of the effectiveness of control performed at the enterprise and the determination of reserves to improve control efficiency.*

***Key words:** control efficiency, functional-cost analysis, cluster analysis, time consuming, significance of control works.*

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ФСА ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОНТРОЛЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

**АЧКАСОВА Л. Н.**, кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента, Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет, ул. Я. Мудрого, 25, г. Харьков, Украина, 61002.

E-mail: lachkas@ukr.net, ORCID 0000-0002-4519-7789

*Аннотація.* Функція контролю являється затратною, і її основна задача состоит в обеспечении достижения целей организации. Сокращение расходов, связанных с системой контроля, существующей в организации, без потери результативности является актуальным вопросом. В статье получила дальнейшее развитие методика оценки затрат на проведение контроля, которая, в отличие от существующих, учитывает специфику работы различных групп персонала автотранспортного предприятия. Полученная методика позволяет предприятиям выявить резервы сокращения затрат на реализацию функции контроля, а также поможет повысить уровень эффективности их деятельности, конкурентоспособность и прибыль.

*Ключевые слова:* эффективность контроля, функционально-стоимостной анализ, кластерный анализ, затраты времени, значимость работ по контролю.

УДК 330.87

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2020.35.0.32

## ЕКОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

**БОЧАРОВА Н. А.**, кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: bocharova.n.a.xnadu@gmail.com, ORCID 0000-0003-4371-0187

*Анотація.* У статті досліджуються глобальні тренди розвитку корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) з особливим акцентом на її екологічному аспекті. Проаналізовано основні етапи (оцінка власного екологічного втручання підприємства, мінімізація (компенсація) власного екологічного втручання підприємства, освітньо-популяризаційні заходи для клієнтів (споживачів), діяльність зі збереження зовнішнього середовища, впровадження ідей екологічних аспектів КСВ для колег та партнерів) та запропоновано алгоритм внесення екологічної складової до програми впровадження КСВ на підприємстві. Розроблено заходи, засновані на принципах «Зеленого офісу», для покращення екологічної політики підприємства та зниження впливу його діяльності на навколишнє середовище. Використання заходів із застосування нефінансової звітності та заходів «Ідеальний офіс – другий дім» на підприємстві сприятиме прозорості та повноті розкриття інформації про екологічну діяльність підприємства, прискоренню подання звітів до державних органів, покращенню умов діяльності співробітників, підвищенню ефективності праці робітників та зменшенню помилок під час розрахування фінансових показників, а отже, й зменшенню штрафів, доповненню економічних, соціальних та екологічних показників нефінансової звітності, а також розумінню показників екологічної звітності акціонерами, підприємствами-контрагентами, потенційними інвесторами та іншими стейкхолдерами. Результатом дослідження є вдосконалення програми впровадження корпоративної соціальної відповідальності в діяльність підприємства. Запропоновані пілотні проекти для підприємства за напрямками відповідальності та групами зацікавлених сторін, інтереси яких було задоволено. Вибрано головні напрями