

Аналіз витрат і результатів використання керівників на різних рівнях управління

О. КОРНІЄНКО

Класичний приватний університет
м. Запоріжжя

У статті запропоновано методичні підходи до оцінки витрат та результатів діяльності управлінського персоналу металургійного підприємства; запропоновано законодавчо встановити граничну межу заробітної плати для керівників окремо за галузями економіки; проаналізовано структуру витрат на КФС за рівнями управління, витрати на управлінський персонал та результати його діяльності за ресурсним та затратним підходом; обґрунтовано, що для оцінки результатів управлінської праці можна використовувати показники чистої та умовно чистої продукції.

В статье предложены методические подходы к оценке затрат и результатов деятельности управленческого персонала металлургического предприятия; предложено законодательно установить предельную границу заработной платы для руководителей отдельно по отраслям экономики; проанализирована структура затрат на РСС по уровням управления, затраты на управленческий персонал и результаты его деятельности с использованием ресурсного и затратного подходов; обосновано, что для оценки результатов управленческого труда могут использоваться показатели чистой и условно чистой продукции.

The way of valuation the costs and results of the managerial personnel performance of the iron and steel company are determined in this article. The legislative definition of the wage ceiling for managers of every branch of the national industry is suggested; the managers' cost structure of the management level is analyzed; the managerial costs and results of input and cost-based methods are analyzed; the statement that the net value added and the value added are results of managerial work is scientifically grounded.

Ключові слова: витрати праці, результати праці, нормативний прибуток, чиста продукція, умовно чиста продукція, адміністративні витрати, управлінський персонал.



Постановка проблеми. На сьогодні актуальним для українських підприємств є визначення шляхів підвищення ефективності управлінської праці. Для цього, перш за все, необхідно чітко окреслити: що слід вважати витратами, а що — результатами такої діяльності. Кожному рівню управління властиві різні склад та розміри витрат результатів праці.

Зниження витрат на персонал є одним з актуальних завдань для підприємства, особливо у період кризи. Сучасна металургійна галузь, згідно з твердженнями міжнародних фахівців, характеризується такими двома рисами:

1) жорстка глобальна конкуренція між виробниками, оскільки близько 500 млн т потужностей у світі не мають ринку збуту та не використовуються для виробництва сталі;

2) у конкурентній боротьбі на світовому ринку прокату в найближчий час вирішальну роль відігра-

ватиме собівартість металургійної продукції, тобто здатність встановити вигіднішу (нижчу) для споживача ціну¹.

Ці положення свідчать про те, що в умовах жорсткої конкуренції дослідження, які пов'язані з підвищенням ефективності використання управлінського персоналу, є надзвичайно актуальними.

Аналіз досліджень та публікацій. Проблему визначення витрат та результатів управлінської праці досліджували такі науковці, як Д. Богиня, О. Воронін, Ф. Зінов'єв, Н. Кирич, О. Кошулько, О. Пастух, В. Рапопорт, К. Салига, Г. Слезінгер, О. Сухова, Л. Шарок та ін. Незважаючи на велику кількість наукових робіт з цієї проблеми, одностайної відповіді на питання — що є витратами, а що — результатами управлінської праці, не знайдено. Більшість науковців вважають результатом діяльності управлінців прибуток підприємства. Поширена також думка, що прибуток (як мінімум значна його частка) та-

¹ Грищенко С. Г. Состояние мировой металлургии в новых реалиях экономического кризиса (по материалам 67 сессии Комитета по стали Организации экономического сотрудничества и развития, Париж, 10–11 декабря 2009 года) / С. Г. Грищенко, В. С. Власюк // Металлургическая и горнорудная промышленность. — 2010. — № 1. — С. 4.

кож є витратами, а не результатом управлінської діяльності.

Оригінальним є підхід Г. Слезінгера до визначення результату праці керівників. Він виражає результат через обсяг вироблених управлінських рішень, а витрати — через кількість інформації, яка необхідна для ухвалення цих рішень. Але цей підхід не відображає усіх витрат на управлінський персонал, а результат не може бути точно розрахований.

Мета дослідження — визначити результати і витрати використання управлінського персоналу, які б вимірювались у грошових одиницях та були порівняними.

Виклад основного матеріалу. Визначаючи склад витрат на управлінський персонал, необхідно розглянути два їх види: економічні та бухгалтерські. Економічні витрати — це витрати, які зумовлені відмовою від найкращої з альтернативних можливостей застосування виробничих ресурсів. На відміну від економічних, бухгалтерські витрати не включають у себе вартість факторів виробництва, які належать власникам підприємства. Тобто бухгалтерські витрати дорівнюють економічним за мінусом неявних витрат.

До бухгалтерських витрат належать матеріальні витрати, витрати на оплату праці, амортизація основних засобів, відрахування на соціальні заходи, інші витрати.

Бухгалтерські витрати (Вб) прийнято розраховувати за формулою:

$$V_0 = V_{зп} + V_a + V_M, \quad (1)$$

де $V_{зп}$ — витрати на оплату праці та соціальні потреби;

V_a — амортизаційні відрахування;

V_M — матеріальні та інші витрати.

Економічні витрати ($V_{ек}$) визначаються за такою моделлю:

$$V_{ек} = V + П_n, \quad (2)$$

де V — річні виробничі витрати;

$П_n$ — нормальний прибуток.

Матеріальні витрати меншою мірою залежать від власника, адже ціни на сировину складаються під дією попиту та пропозиції, на які окремий споживач майже не впливає, а ставки оплати праці більшою мірою регулюються адміністрацією підприємства. Держава встановлює лише мінімальні розміри заробітної плати, не обмежуючи при цьому її верхньої межі та не контролюючи, наскільки справедливою є грошова винагорода, яка виплачується працівнику. На нашу думку, така ситуація призводить до того, що керівництво промислових підприємств завищує витрати на своє утримання.

Ми вважаємо, доцільно розглянути, яке місце займають витрати на управлінський персонал у собівартості продукції. Склад витрат, що входять до собівартості продукції металургійного підприємства, зображено на рис. 1.

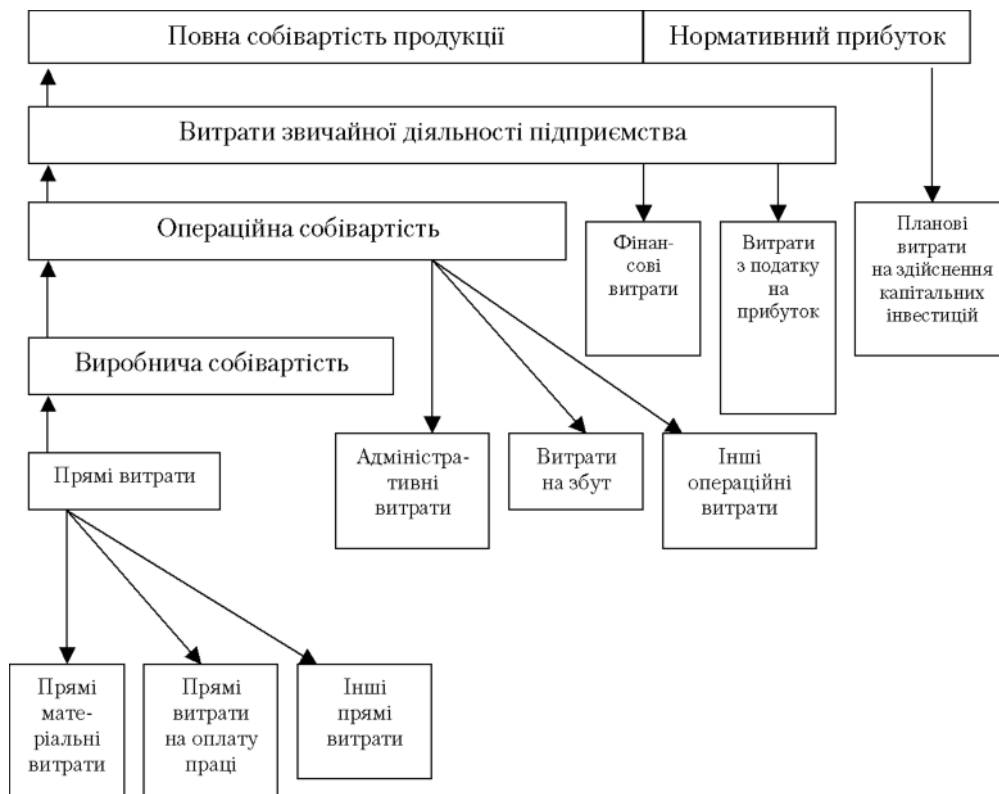


Рис. 1. Склад витрат на металургійну продукцію

Таким чином, витрати на оплату праці та адміністративні витрати, які належать відповідно до прямих витрат та операційної собівартості, формують загальні витрати на управлінський персонал.

Склад витрат на персонал визначається Інструкцією по визначенню вартості робочої сили². До таких витрат відносять наступні:

1. Прямі витрати: пряма оплата; оплата за невідпрацьований час; премії та нерегулярні виплати; заробітна плата в натуральній формі, пільги, послуги, допомоги в натуральній і грошовій формах.

2. Непрямі витрати: витрати підприємств на оплату житла працівників; витрати підприємств на соціальне забезпечення працівників; витрати на професійне навчання; витрати на утримання громадських служб; витрати на робочу силу, які не віднесені до інших груп; податки, що відносяться до витрат на робочу силу.

Згідно з даними Державного комітету статистики, рівень оплати праці у металургійній галузі є од-

ним із найвищих і поступається лише галузям добувної промисловості (табл. 1).

Як видно з табл. 1, на тлі інфляційних процесів в економіці протягом останніх п'яти років відбувалось збільшення заробітної платні, а отже, і витрат на персонал у промисловості.

Для того, щоб побачити стан металургійної галузі стосовно витрат на персонал, розглянемо деякі показники у розрізі підприємств цієї галузі за 2009 р. (табл. 2).

Більшість підприємств приховує інформацію стосовно винагороди, яку отримує топ-менеджмент, тому деякі графи табл. 2 залишилися порожніми. Зауважимо, що навіть та інформація, що оприлюднюється, є достовірною лише частково, адже частина винагороди керівників вищого рівня отримується ними неофіційно і не оподатковується. З розрахованих нами у табл. 2 показників видно, що середньорічна заробітна плата на одного працівника варіюється у

Таблиця 1

Динаміка середньомісячної заробітної плати за видами промислової діяльності у 2005–2009 рр., грн*

Вид діяльності	2005	2006	2007	2008	2009
Промисловість	967	1212	1554	2817	2117
Добувна промисловість	1246	1536	1970	2681	2894
- добування паливно-енергетичних корисних копалин	1245	1568	2041	2880	3135
- з нього: добування кам'яного вугілля, лігніту і торфу	1198	1513	1978	2848	3104
- добування корисних копалин, крім паливно-енергетичних	1247	1458	1803	2216	2275
Переробна промисловість	905	1137	1456	1849	1856
- виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	780	986	1223	1618	1777
- текстильне виробництво: виробництво одягу, хутра та виробів із хутра	523	646	801	1011	1037
- виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	553	691	854	1033	1117
- оброблення деревини та виробництво виробів з деревини, крім меблів	707	879	1078	1347	1313
- целюлозно-паперове виробництво; видавнича діяльність	998	1275	1545	1938	1981
- виробництво коксу, продуктів нафтоперероблення	1470	1697	2145	2689	2974
- хімічне виробництво	1012	1261	1586	2047	2003
- виробництво гумових та пластмасових виробів	814	1020	1251	1598	1593
- виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції	824	1067	1440	1818	1644
- металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів	1287	1560	2003	2418	2429
- виробництво машин та устаткування	832	1068	1380	1791	1744
- виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	737	952	1264	1633	1658
- виробництво транспортних засобів та устаткування	864	1129	1492	1901	1704
- інші галузі промисловості	704	846	1053	1364	1248
Виробництво та розподілення електроенергії, газу та води	969	1228	1577	2111	2394

* Джерело: Державний комітет статистики України. — Електронний ресурс. — Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua>.

² Інструкція по визначенню вартості робочої сили, що затверджена наказом Міністерства статистики України № 131 від 29.05.97 р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua>.

межах 26 505,6–46 108,8 грн на рік. При цьому середньорічна зарплата, за даними Державного комітету статистики України, складає 29 148 грн. Це свідчить, що досліджувані підприємства мають значні диспропорції у витратах на керівників і промисловий персонал.

Офіційна заробітна плата генерального директора ВАТ «Запоріжсталь» у 2009 р. складала 2 067,5 тис. грн на рік (261 709 дол. США)³. Винагорода за працю генерального директора металургійного підприємства у США в середньому становить 220 224 дол. США на рік⁴. Заробітна плата звичайного працівника цеху на металургійному підприємстві США складає в середньому 34 233 дол. США на рік. Оплата праці сталевара в Україні дорівнює в середньому 84 000 грн на рік (10 633 дол. США). Наведене свідчить, що заробітна плата генерального директора у США перевищує платню працівника цеху у 6,4 разу, в Україні ж це перевищення складає 24,6 разу. На нашу думку, такий розрив у розмірі оплати праці необґрунтований.

Відсутність контролю з боку держави дозволяє підприємствам встановлювати заробітну плату без відповідного економічного її обґрунтування. Держава нині встановлює лише мінімальний рівень заробітної плати, ігноруючи її верхню межу. На нашу думку, має бути встановлено і верхню межу заробітної плати окремо для кожної галузі економіки. Методика розрахунку верхньої межі заробітної плати має враховувати середню заробітну плату і загальну собівартість продукції.

Проблема відображення повного обсягу витрат на заробітну плату в бухгалтерській та фінансовій звітності є актуальною, але дієвих шляхів її вирішення ми не бачимо. Збільшення контролю за веденням обліку на підприємствах призведе до зниження економічної активності суб'єктів господарювання. І навпаки – зниження ставок відрахувань у цільові фонди негативно відобразиться на їх діяльності та здатності виплачувати пенсії та інші соціальні виплати. На нашу думку, зниження ставок відрахувань з фонду оплати праці до цільових фондів не є дієвим механізмом в умовах ринкової економіки, коли власник прагне залишити собі більшу частину від заробленого, а державі віддати меншу. Небажання власників підприємств і самих працівників сплачувати податки та збори до цільових фондів пов'язане з низьким рівнем послуг, що надаються населенню державою.

Тепер визначимо, яку частку у собівартості продукції займають витрати на персонал та витрати на управлінський персонал (табл. 3).

За даними табл. 3 матеріальні витрати у структурі собівартості продукції підприємств коливаються у межах 83–93%, окрім «Донецького металургійного заводу». При цьому витрати на оплату праці цього підприємства складають більше 15% собівартості, адміністративні витрати є найвищими з-поміж розглянутих підприємств.

Порівняння адміністративних витрат із собівартістю і фондом оплати праці відображає ту частину витрат на управлінський персонал, яка не входить

Таблиця 2

Розміри ФОП за деякими підприємствами металургійної галузі за 2009 р.

Назва підприємства	ФОП, тис. грн	Середньорічна з/п 1-го працівника, грн	Загальний ФОП топ-менеджменту, тис. грн	Питома вага з/п топ-менеджменту у загальному ФОП, %
ВАТ «Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча»	1 307 678,5	26 505,6	-	-
ВАТ «МК «Азовсталь»	713 540,2	46 108,8	-	-
ВАТ «Запоріжсталь»	708 365,5	36 512,4	17 893,4	2,5
ВАТ «Дніпровський металургійний комбінат ім. Ф.Е. Дзержинського»	525 739,6	32 059,2	-	-
ВАТ «Алчевський металургійний комбінат»	501 575,7	32 462,4	452,6	0,09
ВАТ «Дніпроспецсталь»	205 663,0	30 414,0	-	-
ВАТ «Дніпропетровський металургійний завод ім. Петровського»	172 100,8	27 984,0	-	-
ВАТ «ЗАЛК»	60 291,3	32 696,4	-	-
ВАТ «Донецький металургійний завод»	63 861,7	36 765,6	576,4	0,9

³ Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України. – Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://smida.gov.ua>.

⁴ Определение уровня заработной платы специалиста по регионам. – Электронный ресурс. – Режим доступа: www.payscale.com.

Таблиця 3

Аналіз витрат на підприємствах металургійної галузі за даними 2009 р.

Найменування показника	Назва підприємства				
	ВАТ «Запоріжсталь»	ВАТ «ДСС»	ВАТ «ЗалК»	ВАТ «ММК ім. Ілліча»	ВАТ «ДМЗ»
Собівартість продукції, тис. грн	8 506 112	1 871 153	983 159	12 120 781	421 667
Питома вага матеріальних витрат у собівартості, %	87,7	83,3	89,4	92,7	49,4
Питома вага ФОП у собівартості, %	8,3	11,0	6,1	10,8	15,1
Співвідношення адміністративних витрат до собівартості, %	3,1	3,9	3,2	4,0	8,4
Співвідношення адміністративних витрат до ФОП, %	37,4	35,5	52,1	37,1	55,2

до ФОП. Згідно з П(С)БО 16 «Витрати», до таких витрат належать наступні: представницькі витрати, витрати на зв'язок, витрати на відрядження, витрати на проведення річних зборів тощо⁵.

Значну частку у витратах на персонал становлять витрати на навчання та підвищення кваліфікації управлінського персоналу. З розвитком сучасних технологій менеджменту управлінський персонал всіх рівнів має опанувати нові методи роботи для досягнення конкурентної переваги підприємства в цілому. В середньому обстежені підприємства України проводять підвищення кваліфікації кадрів один раз на п'ять років. При цьому навчання може відбуватися без відриву від виробництва на самому металургійному підприємстві, але для керівників вищого рівня управління частіше влаштовують навчання у спеціальних бізнес-школах та навіть на семінарах за кордоном.

Чисельність працівників, які пройшли навчання або підвищення кваліфікації, та витрати на професійну підготовку кадрів відображені у табл. 4.

З наведених у табл. 4 даних ми встановили, що витрати на підвищення кваліфікації управлінського персоналу є суттєвими. Ці витрати становлять приблизно 30% загальних витрат на навчання, що свідчить про намагання металургійних підприємств України досягти світового рівня завдяки використанню людського потенціалу. При цьому суб'єкти господарювання частіше орієнтуються на короткі курси навчання, уникаючи оплати повного навчання в університеті.

Однією з особливостей управлінської праці є забезпечення керівників вищих рівнів мобільними телефонами, службовими автомобілями, ноутбуками тощо. Як правило, керівники нижчих ланок управ-

ління не мають службового автомобіля та ноутбука. Тобто між рангом керівника та витратами на його використання є пряма залежність. Цілком правомірно, що, витрачаючи великі кошти на топ-менеджмент, власники підприємств очікують від нього відповідних результатів, які виражаються в обсягах виробництва та реалізації продукції.

Витрати на управлінську діяльність включають також і оплату відряджень. Ця стаття витрат змінюється залежно від рівня управління. Як правило, керівники вищого рівня їздять у відрядження частіше через необхідність особистих зустрічей з партнерами. Сучасні умови ринку металургійної продукції спонукають керівництво підприємств цієї галузі до встановлення контактів зі споживачами та інвесторами з різних країн.

Розглянемо витрати на КФС на різних рівнях управління на прикладі ВАТ «Запоріжсталь» (табл. 5).

Більша частина витрат припадає на керівників вищого рівня управління, хоча «соціальний пакет» для цієї категорії працівників є менш витратним за рахунок невеликої чисельності топ-менеджерів у порівнянні з керівниками середньої ланки.

Ми вважаємо, що при визначенні витрат на управлінський персонал необхідно враховувати лише витрати живої праці. До цих витрат за умови використання ресурсного підходу слід відносити чисельність управлінського персоналу, капіталізований прибуток, капіталізовану заробітну плату, капіталізовану чисту додану вартість.

Капіталізованим прибутком будемо називати ту частину прибутку, яка отримана підприємством за один оборот його змінного капіталу. Капіталізованою заробітною платою — ту частину змінного капіталу

⁵ Положення (стандарт) бухгалтерського учета 16 «Затрати». — К.: Поліграф, 2005. — С. 51.

Таблиця 4

Чисельність працівників, що пройшли підвищення кваліфікації, та витрати на навчання у 2009 р.

Назва підприємства	Загальна кількість працівників, що пройшли підвищення кваліфікації, осіб	Чисельність КФС, що пройшли підвищення кваліфікації, осіб	Загальні витрати на професійну підготовку, тис. грн	Витрати на професійну підготовку КФС, тис. грн	Питома вага витрат на навчання КФС у загальних витратах на навчання, %
ВАТ «Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча»	21 013	5203	126 096,3	34 424,3	27,3
ВАТ «МК «Азовсталь»	12 181	3832	73 056,4	21 770,8	29,8
ВАТ «Запоріжсталь»	9202	1847	59 542,3	13 932,9	23,4
ВАТ «Дніпровський металургійний комбінат ім. Ф.Е. Дзержинського»	5 717	858	34 605,1	9793,2	28,3
ВАТ «Алчевський металургійний комбінат»	5 967	406	33 415,2	10 091,4	30,2
ВАТ «Дніпроспецсталь»	743	119	4606,6	1451,1	31,5
ВАТ «Дніпропетровський металургійний завод ім. Петровського»	1398	150	8108,4	2724,4	33,6
ВАТ «ЗалК»	1082	366	5193,6	1646,4	31,7
ВАТ «Донецький металургійний завод»	352	45	1724,8	564,0	32,7

Таблиця 5

Витрати на управлінський персонал на різних рівнях управління ВАТ «Запоріжсталь» у 2009 р.

Найменування витрат	Рівень управління		
	вищий рівень управління	середній рівень управління	нижчий рівень управління
Витрати на заробітну плату, тис. грн	17 893,4	14 643,2	12 235,7
Витрати на підвищення кваліфікації, тис. грн	5573,2	4876,4	3483,3
Матеріальні витрати (службовий автомобіль, мобільний телефон тощо), тис. грн	8532,2	3456,1	427,3
Витрати на соціальне забезпечення (медичне обслуговування, пільговий відпочинок тощо), тис. грн	869,1	2456,3	956,3
Витрати на відрядження	2 932,1	986,3	413,2
Усього витрат	35 800,0	26 418,3	17 515,8

підприємства, яку витрачають на оплату праці та соціальні виплати протягом одного обороту капіталу.

Щодо використання категорії «капіталізована чиста додана вартість», то автор статті підтримує точку зору науковця К. Салиги⁶, що ця категорія дорівнює сумі капіталізованої заробітної плати та капіталізованого прибутку:

$$K_{\text{ч}} \times \text{Ч} = C_{\text{зп}} + C_{\text{п}} \quad (3)$$

де $K_{\text{ч}}$ — коефіцієнт зведення ресурсних витрат живої праці до грошового ресурсного виду, грн/осіб;

Ч — чисельність персоналу, осіб;

$C_{\text{зп}}$ — капіталізована заробітна плата, грн;

$C_{\text{п}}$ — капіталізований прибуток, грн.

Для переведення ресурсного вигляду витрат живої праці у грошовий еквівалент К. Салига застосував коефіцієнт зведення ресурсних витрат живої праці до грошового виміру ($K_{\text{ч}}$), що, на нашу думку, є цілком правомірним.

Для визначення капіталізованого прибутку слід з'ясувати, за який період відбувається один оборот грошового капіталу. Кількість оборотів, що їх зро-

⁶ Салига К. С. Ефективність господарської діяльності підприємств: [монографія] / К. С. Салига. — Запоріжжя : ЗЦНТЕІ, 2005. — С. 73.

Таблиця 6

Витрати на управлінський персонал ВАТ «Запоріжсталь» (ресурсний та затратний підхід)

Найменування показника	Роки		
	2007	2008	2009
Ресурсний підхід			
Чисельність персоналу (Ч), осіб	2508	2611	2606
Капіталізований прибуток (C _п), тис. грн	309 089,0	381 666,7	146 489,4
Капіталізована заробітна плата (C _{зп}), тис. грн	10 463,9	13 855,9	14 351,7
Капіталізована чиста додана вартість (K _ч × Ч = C _{зп} + C _п), тис. грн	319 552,9	395 522,6	160 841,1
Затратний підхід			
Витрати на оплату праці з відрахуваннями (B _{зп}), тис. грн/рік	44 986,1	45 562,3	44 772,3
Валовий прибуток (П), тис. грн/рік	1 328 828,0	1 255 030,0	456 997
Нормативна чиста додана вартість (B _н = B _{зп} + П), тис. грн/рік	1 373 814,1	1 300 592,3	501 769,3
Адміністративні витрати (B _а), тис. грн/рік	232 110,0	302 444,0	264 908,0

бить грошовий капітал за рік, визначається за такою формулою:

$$n_{об} = \frac{B_{зп} + B_M + П}{C_{об}}, \quad (4)$$

де $n_{об}$ – річна кількість оборотів оборотних коштів;
 $B_{зп}$ – річні витрати на оплату праці разом з відрахуваннями до соціальних фондів, грн/рік;
 B_M – річні матеріальні та інші витрати, грн/рік;
 $П$ – річний прибуток, грн/рік;
 $C_{об}$ – середньорічна вартість оборотного капіталу, грн.

Для того, щоб визначити тривалість одного обороту грошового капіталу, застосуємо наступну формулу:

$$T = \frac{T_p}{n_{об}}, \quad (5)$$

де T_p – тривалість року, днів;
 $n_{об}$ – річна кількість оборотів оборотних коштів.
 Узагальнено витрати управлінського персоналу можна представити у ресурсному та затратному вигляді. Для розрахунку витрат управлінської праці за ресурсним підходом скористуємось формулами 4 та 5. Під час розрахунків за затратним методом використовуємо обсяг річних витрат живої праці (табл. 6).

Розрахунок витрат на використання управлінського персоналу за ресурсним та затратним підходом дозволяє визначити не лише бухгалтерські, а й економічні витрати. Це важливо для повноти враху-

вання витрат і забезпечення їх порівнянності з результатами управлінської праці.

Якщо витрати на управлінський персонал ми можемо чітко оцінити, то результати діяльності керівників, фахівців і службовців (КФС), а тим більше їх прямий зв'язок з витратами, не є очевидними. Можна виходити з того, що результатом є рішення, що приймаються на різних рівнях управління. На вищому рівні приймаються стратегічні рішення, на середньому – тактичні, на нижньому – оперативні. Але постає питання: хіба керівники вищого рівня управління не приймають тактичних та оперативних рішень? Яким чином можна виразити рішення у грошовому еквіваленті, щоб порівняти їх з витратами?

За науковцем Г. Слезінгером, показником результатів використання управлінського персоналу є кількість інформації, що виробляється за одиницю часу⁷. Науковець виходив з кількості часу, що витрачається на прийняття управлінського рішення, та обсягу роботи, що виконується за цей час. Проте змістовно оцінити інформацію, що виробляється управлінським персоналом, і привести її до грошового виразу, на нашу думку, неможливо.

На відміну від Г. Слезінгера, вчений В. Рапопорт вважає, що інформація є не результатом праці управлінського персоналу, а засобом досягнення результату. Кінцевим же продуктом управлінської праці він вважає вироблену продукцію на підставі прийнятих керівником рішень⁸. Це твердження, на нашу думку, є правильним, адже діяльність управ-

⁷ Слезінгер Г. Э. Труд в управлении промышленным производством / Г. Э. Слезингер. – М. : Экономика, 1967. – С. 85.

⁸ Рапопорт В. С. Основы нормирования управленческого труда на промышленных предприятиях / В. С. Рапопорт. – М. : Экономика, 1968. – С. 16.

Таблиця 7

Результати діяльності управлінського персоналу ВАТ «Запоріжсталь»

Найменування показника	Роки		
	2007	2008	2009
Ресурсний підхід			
Чиста продукція (V_n), тис. грн	51 658,2	82 481,7	68 714,2
Умовно чиста продукція ($V_{ум.ч.}$), тис. грн	51 718,4	82 613,4	68 810,6
Затратний підхід			
Чиста продукція (V_n), тис. грн/рік	222 087,7	271 223,6	214 364,8
Умовно чиста продукція ($V_{ум.ч.}$), тис. грн/рік	222 346,4	271 656,7	214 665,6

лінського персоналу полягає саме в забезпеченні умов для безперервного випуску якісної продукції та досягненні завдяки цьому економічного ефекту у вигляді прибутку.

Отже, можна стверджувати, що опосередкованим результатом управлінської праці є чиста та умовно чиста продукція. Чиста продукція – це продукція за відрахуванням матеріальних витрат та амортизаційних відрахувань. Чиста продукція також визначається як сума заробітної плати, яку витрачено на створення продукції, та прибутку підприємства від реалізації. Умовно чиста продукція відрізняється від чистої лише тим, що під час її розрахунку від виручки віднімаються тільки матеріальні витрати.

Ми згодні з думкою, що для оцінки результатів слід використовувати два останні показники, а не обсяг виробництва в цілому.

Узагальнюючи вищезазначене, розрахуємо показники результативності управлінської праці на ВАТ «Запоріжсталь» за ресурсним і затратним підходом (табл. 7).

Спад виробництва металургійної продукції пов'язаний зі зниженням попиту на неї через світову економічну кризу. До 2008 р. ВАТ «Запоріжсталь» мав тенденцію до зростання випуску продукції, що свідчить про ефективність управлінської діяльності на підприємстві. Слід зазначити, що на металургій-

них підприємствах немає прямої залежності між рівнем оплати праці управлінського персоналу та результатом його діяльності. Свідченням цього є те, що заробітна плата топ-менеджменту ВАТ «Запоріжсталь» продовжила збільшуватись у 2009 р., коли підприємство працювало збитково.

Висновки. 1. Аналіз витрат на управлінський персонал на металургійних підприємствах України показав, що видатки на КФС мають значну питому вагу у загальному ФОП. Ми встановили, що розрив між оплатою праці топ-менеджменту та робітниками є значним, але при цьому відсутні будь-які економічні обґрунтування такого розриву. Тому нами було запропоновано законодавчо встановити верхню межу оплати праці керівників.

2. У статті проаналізовано витрати на навчання управлінського персоналу та адміністративні витрати. У ході аналізу було встановлено, що витрати різняться залежно від рівня управління. Розмір витрат зростає з підвищенням рівня в управлінській ієрархії.

3. Запропоновано визначати витрати та результати використання управлінського персоналу за ресурсним та затратним підходами. Встановлено, що для порівняння результатів використання управлінського персоналу з витратами необхідно розглядати у якості результатів чисту та умовно чисту продукцію підприємства, а не прибуток.