

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-58>

УДК 331.5

## УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ МІСЬКОГО ЦЕНТРУ ЗАЙНЯТОСТІ

## IMPROVEMENT OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE CITY EMPLOYMENT CENTER MANAGEMENT

**Борвінко Ельвіра Вікторівна**кандидат медичних наук, доцент,  
Дніпропетровський державний медичний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6353-3678>**Borvinko Elvira**

Dnipro State Medical University

Ключовою проблемою в нашій країні є питання підвищення ефективності діяльності організацій. За умов ринкової економіки підприємствам і організаціям необхідно швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища і адаптувати свої організаційні структури до цих змін. Ефективним способом такого адаптування може бути функціонально-вартісний аналіз (ФВА). В кінцевому рахунку застосування ФВА для оптимізації організаційних структур дозволяє підвищити їх результативність при зменшенні затрат на утримання робітників. Як об'єкт для проведення управлінського ФВА були вибрані Першотравенський і Тернівський міські центри зайнятості. На підставі аналізу структурно-елементної моделі проведено класифікацію функцій всіх працівників центрів зайнятості за жовтень 2019 року. В результаті функціонально-вартісного аналізу міських центрів зайнятості виявлено, що деякі функції, які виконують спеціалісти центру виконуються не в повному обсязі, на деякі функції витрачають дуже багато часу, дублюються, зайві.

**Ключові слова:** організаційна структура організації, функціонально-вартісний аналіз (ФВА), міські центри зайнятості, значущість функцій, трудомісткість, робочий час, нормована інтегрована оцінка.

Ключевой проблемой в нашей стране есть вопрос повышения эффективности деятельности организаций. При рыночной экономике предприятиям и организациям необходимо быстро реагировать на изменения внешней среды и адаптировать свои организационные структуры к этим изменениям. Эффективным способом такого адаптирования может являться функционально-стоимостный анализ (ФСА). В конечном счете применение ФСА для оптимизации организационных структур позволяет повысить их результативность при уменьшении затрат на содержание рабочих. В качестве объекта для проведения управленческого ФСА были выбраны Первомайский и Терновский городские центры занятости. На основании анализа структурно-элементной модели проведена классификация функций всех работников центров занятости за октябрь 2019. В результате функционально-стоимостного анализа центров занятости выявлено, что некоторые функции, выполняемые специалистами центра, выполняются не в полном объеме, на некоторые функции тратят очень много времени, дублируются, лишние.

**Ключевые слова:** организационная структура организации, функционально-стоимостный анализ (ФСА), городские центры занятости, значимость функций, трудоемкость, рабочее время, нормируемая интегрированная оценка.

The key problem in our country is to increase the efficiency of organizations. In a market economy, businesses and organizations need to respond quickly to changes in the environment and adapt their organizational structures to these changes. Functional cost analysis (FVA) can be an effective way of such adaptation. Ultimately, the use of FVA to optimize organizational structures can increase their effectiveness while reducing the cost of maintaining workers. The Pershotravensk and Terniv City Employment Centers were selected as the object for the management FVA. Based on the analysis of the structural-element model, the classification of functions of all employees of employment centers for October 2019. With regard to the specialists of the center for determining the complexity is to establish a measure of labor costs to perform the required amount of work for a certain period. The extent of labor costs can be estimated, either directly in the working time of the personnel required to perform a specific function assigned to him, or the cost of working time performed by the function. Using the method of prioritization, we determine the degree of significance of functions in points and the calculation of the significance of functions. Classification and calculation of the use of working time to perform the functions of the director of the May Day Center October 2019.

The author carried out a pairwise alignment of the functions of the director of the Pervomaisky Center. Afterwards, the values of the functions were calculated and a functional-cost diagram for October 2019 of the director of the Pervomaisky Center was built on the basis of them. As a result of the research, proposals were made to improve the organizational structure of urban employment centers. The following recommendations have been received for the directors. The function of the director of the Ternivka city center regarding "Compilation and submission of information to enterprises, institutions, organizations" to transfer to specialists who are directly responsible for a particular area of work. Remove the function "Visiting employers in order to comply with the law and social protection of citizens", as it is performed by specialists from the department of interaction with employers.

**Keywords:** organizational structure of the organization, functional-cost analysis, urban employment centers, the importance of functions, labor intensity, working hours, standardized integrated assessment.

**Постановка проблеми.** За умов ринкової економіки підприємствам і організаціям необхідно швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища і адаптувати свої організаційні структури до цих змін. Ефективним способом такого адаптування може бути функціонально-вартісний аналіз (ФВА). Основою ФВА є дослідження не об'єкту, а його функцій, оскільки саме функції, затрати і рівень їх виконання цікавлять споживача. Об'єктами ФВА можуть бути: конструкції виробів, технологічні процеси, процеси управління, будівельні об'єкти, банківські операції, тобто практично все, що пов'язано із здійсненням будь яких витрат. Слід констатувати, що практика застосування ФВА лежала в площині конструкторських розробок і метод практично не використовувався для удосконалення систем управління організацією [3–5]. ФВА системи управління організацією має великі можливості, оскільки являється не лише методом аналізу, що дозволяє виявити резерви і недоліки, але і методом обґрунтування і розробки заходів щодо вдосконалення систем управління, впровадження організаційних заходів. ФВА може бути використаний для вирішення питань вдосконалення організаційної структури апарату управління, уточнення функцій окремих функціональних підрозділів і посадовців, підвищення якості процесів обґрунтування, вироблення, ухвалення, прийняття і реалізації управлінських рішень, вдосконалення кадрового, інформаційного і технічного забезпечення системи управління виробництвом, регламентації процесів управління. В кінцевому рахунку застосування ФВА для оптимізації організаційних структур дозволяє підвищити їх результативність при зменшенні затрат на утримання робітників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Починаючи з 1974 року ФВА почав використовуватись в електротехнічній промисловості, а з початку вісімдесятих років в машинобудівній галузі [1–3]. У науковій і технічній вітчизняній літературі були досить широко висвітлені питання теорії і практики застосування ФВА

для технічних виробів і систем. Багато міністерств випустили свої відомчі методики і положення, які стандартизували процедури застосування ФВА в галузі. З числа наукових видань по ФВА можна відзначити роботи Ю.А. Мезенцева, Т.В. Преображенської, М.Г. Карпуніна і Н.К. Моїсєєвої. Але робіт і публікацій по практиці застосування ФВА організаційних структур, підприємств в СРСР з його неприйняттям капіталізму і ринку практично не було, та і бути не могло, оскільки він не вписувався в концепції соціалістичного виробництва. Це знайшло своє віддзеркалення в практичній відсутності відповідних розробок, наукових публікацій і учбових видань не тільки в період радянської влади в СРСР, але і протягом років в період становлення ринкових відносин в Україні. Даний факт означає високий ступінь актуальності і наукових досліджень і прикладних розробок і застосування ФВА організацій і підприємств в умовах перехідного періоду в Україні.

**Метою статті** є опис застосування ФВА у процесі вдосконалення системи управління. Як об'єкт для проведення управлінського ФВА, вибрані Першотравенський і Тернівський міські центри зайнятості (МЦЗ).

**Виклад основного матеріалу.** На підставі аналізу структурно-елементної моделі проведено класифікацію функцій всіх працівників центрів зайнятості за жовтень 2019 року [5]. Стосовно спеціалістів центру визначення трудомісткості полягає у встановленні міри витрат праці на виконання необхідного об'єму робіт за певний період. Міра витрат праці може бути оцінена або безпосередньо в робочому часі персоналу необхідної кваліфікації на виконання конкретної функції, що доручається йому, або вартістю робочого часу спеціаліста, що виконує функції. За допомогою методу розстановки пріоритетів визначимо ступінь значущості функцій в балах та розрахунок значущості функцій. Основні положення попарних порівнянь методу розстановки пріоритетів: значення (або вагомість)  $1.5$  коли  $F_i > F_j$  означає що  $i$ -я функція переважніша,

чим  $j$ -я; значення 1 коли  $F_i = F_j$  означає, що порівнюються однакові функції; значення 0,5 коли  $F_i < F_j$  означає, що  $i$ -я функція менш переважна, чим  $j$ -я. Після порівняння розраховується інтегрована оцінка, одержана як сума результатів попарного порівняння всіх функцій. Нормована інтегрована оцінка розраховується як відношення інтегрованої оцінки  $i$ -ї функції до суми інтегрованих оцінок по всіх функціях. Ітераційний розрахунок оцінок уривається після того, як різниця між інтегрованими оцінками стає достатньо мала на думку, що визначає значущість функцій. Як показник значущості функцій вибирається інтегрована оцінка останнього порядку. Класифікація і розрахунок використання робочого часу, на виконання функцій директора Першотравенського центру жовтень 2019 року (табл. 1). Результат попарного зрівнювання функцій директора наведено в табл. 2. Розрахунок значення функцій наведено в табл. 3. Функціонально-вартісна діаграма за жовтень 2019 року директора Першотравенського центру зайнятості представлена на рис. 1.

Проаналізувавши затрати і ефективність виконання функції директорів центрів, можна сказати, що обидва директори не раціонально використовують свій робочий час, виконують функції, які директори не повинен виконувати. Так директор Першотравенського МЦЗ багато зайвого часу використовує на реєстрацію та розподіл по відділам вхідної пошти. Директор Тернівського МЦЗ багато зайвого часу використовує на складання та подання інформації до різних підприємств, організацій та установ. Обидва директори багато часу використовують на організацію діяльності центрів зайнятості, плануванню роботи центру. Функцію «Відвідує роботодавців з метою дотримання законодавства, та соціальним захистом громадян» слід вважати зайвою, так як цією функцією займаються спеціалісти з відділу взаємодії з роботодавцями.

Виконуючи вище перелічені функції директори центрів мало приділяють уваги іншим функціям. Недосконалий аналіз ринку праці району може призвести до негативних наслідків, до неякісних послуг населенню. По ана-

Таблиця 1

**Класифікація і розрахунок використання робочого часу, на виконання функцій директора Першотравенського МЦЗ за жовтень 2019 року**

Найменування функції		Вид функції	Примітки	Фонд використаного роб. часу, годин	Фонд заробітної плати (грн.)
дієслово	іменник	О-основна, Д-допоміжна			
1. здійснює	організацію	О	діяльності МЦЗ	35	1770
2. планує	роботу	О	центру	30	1517
3. аналізує	ринок праці	О	району	15	759
3. консультує	громадян	Д	Про можливість працевлаштування	15	759
4. консультує	роботодавців	Д	Про забезпечення робочою силою	17	860
5. контролює	подання	Д	звітності	7	354
6. відвідує	роботодавців	О	З метою дотримання законодавства, та соціальним захистом громадян	20	1011
7. переглядає та підписує	накази	Д	По МЦЗ	5	253
8. реєструє та розподіляє	вхідну пошту	Д		27	1364
9. проводить	навчання	Д	Спеціалістів центру	5	253
Разом				176	8900

Джерело: <http://www.dcz.gov.ua>

Таблиця 2

## Результат попарного зрівнювання функцій директора МЦЗ

Функція	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1,0	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
2	0,5	1,0	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
3	0,5	0,5	1,0	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
4	0,5	0,5	0,5	1,0	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	1,5	1,5
7	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,5	1,0	1,5	1,5	1,5
8	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,5	0,5	1,0	1,5	0,5
9	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5
10	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,5	1,5	1,0

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3

## Розрахунок значення функцій директора МЦЗ

Функція	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Pi	Pni
1	1,0	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	14,5	0,15
2	0,5	1,0	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	13,5	0,13
3	0,5	0,5	1,0	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	12,5	0,13
4	0,5	0,5	0,5	1,0	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	11,5	0,11
5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	10,5	0,10
6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	1,5	1,5	1,5	1,5	7,5	0,08
7	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,5	1,0	1,5	1,5	1,5	9,5	0,09
8	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,5	0,5	1,0	1,5	0,5	7,5	0,08
9	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	5,5	0,05
10	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,5	1,5	1,0	7,5	0,08
Разом											100	1,00

Джерело: розраховано автором

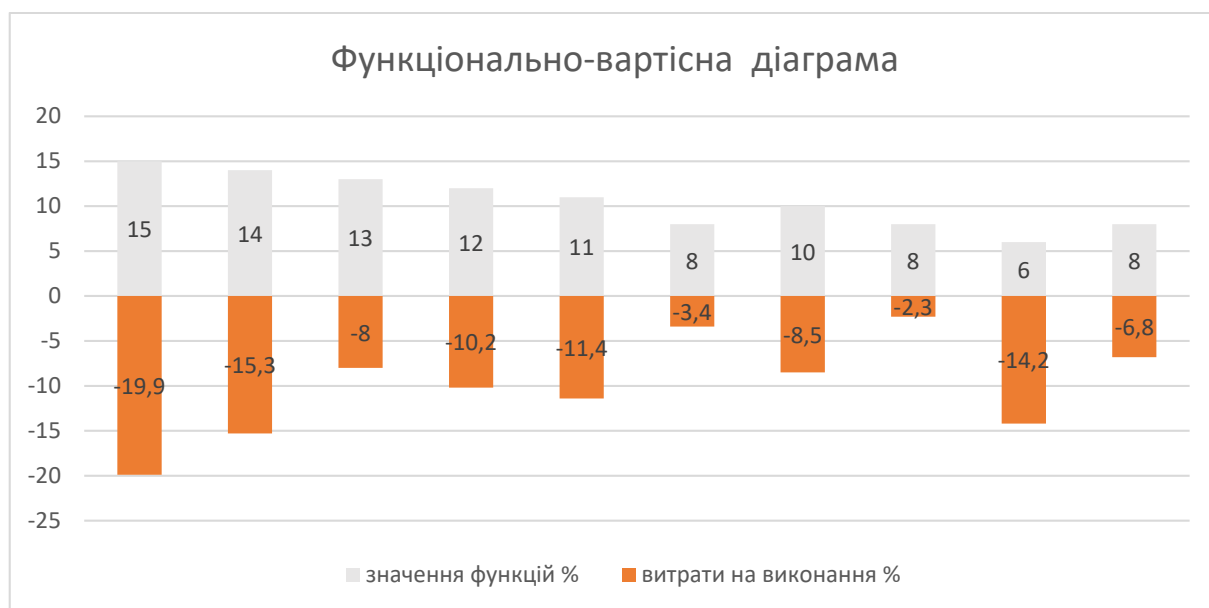


Рис. 1. Функціонально-вартісна діаграма за жовтень 2019 року директора Першотравенського міського центру зайнятості

Джерело: побудовано автором

логії було проведено ФВА всіх спеціалістів Першотравенського МЦЗ і Тернівського МЦЗ. В результаті функціонально-вартісного аналізу Першотравенського та Тернівського МЦЗ виявлено, що деякі функції, які виконують спеціалісти центру виконуються не в повному обсязі, на деякі функції витрачають дуже багато часу, дублюються, зайві.

**Висновки.** Функцію директора Першотравенського МЦЗ „Реєстрація та розподіл по відділам вхідної пошти” передати диспетчеру-консультанту. Функцію директора Тернівського МЦЗ „Складання та подання інформації до підприємств, установ, організацій” передати спеціалістам, які безпосередньо відповідають за ту чи іншу частину роботи. Функцію „Відвідує роботодавців з метою дотримання законодавства, та соціальним захистом громадян” прибрати, так як її виконують спеціалісти з відділу взаємодії з роботодавцями. Пропозиції по відділу надання соціальних послуг.

По Першотравенському МЦЗ диспетчеру-консультанту передати функцію директора „Реєстрація та розподіл по відділам вхідної пошти”, функції заступника директора „Проведення інформаційних семінарів”, „Встановлення причин звернення громадян”, „Направлення клієнтів у відповідності з їх запитами”. А заступнику директора – начальнику відділу надання соціальних послуг додати функції „Прийом громадян”, „Прийом безробітних”, „Оформлення справ безробітних”. Проводити навчання спеціалістів по плануванню роботи, правильності доведення інформації та норм чинного законодавства до клієнтів. Функцію „Уточнює в роботодавця правильність видачі довідки про середню зарплату” прибрати так, як вона є дублюючою.

Пропозиції по відділу взаємодії з роботодавцями: Оскільки у відділі взаємодії з роботодавцями в обох центрах спеціалісти не можуть ефективно одночасно виконувати покладені на них функції пропонується:

– ввести автоматизований прийом звітності та інформації від роботодавців (придбання сканера або створення електронної програми);

– ввести вакансію юриста, та передати йому функцію „Готує матеріали до господарського суду та прокуратури”, зняти з директора центру та передати юристу всю договірну роботу, яка входить в функцію директора „Організація роботи центру зайнятості”, передати з заступника директора – начальника відділу надання соціальних послуг Першотравенського МЦЗ та директора Тернівського МЦЗ складання та подання інформації до відділу юстиції, установ позбавлення волі, прокуратури, міліції. Із введенням в центрах зайнятості вакансії юриста вакансію провідного спеціаліста пропоную скоротити, функції частково передати юристу („Ведення обліку надходжень до Фонду, розстрошеної заборгованості”, „Приймання відомостей про нарахування та перерахування страхових внесків”). Інші функції також виконує начальник відділу. Пропонується скоротити час на відвідування роботодавців, а більше проводити в центрі консультацій, круглих столів, ярмарок вакансій для роботодавців в період здачі звітності, що зекономить час на виконання інших функцій, більш значимих. З метою заінтересованості спеціалістів до виконання своєї основної функції (працевлаштування) більш якісно, пропонується нараховувати заробітну плату в залежності від кількості наданих послуг (працевлаштуванні клієнтів, знайдених вакансій, перевірених платників, сплати внесків та ін.).

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Мезенцев Ю.А., Преображенская Т.В. *Функционально-стоимостной анализ. Инструменты и модели.* Новосибирск, 2003. 122 с.
2. Щербakov В.А., Приходько Е.А. *Основы финансового функционально-стоимостного анализа.* Новосибирск, 2002. 164 с.
3. Моисеева Н.К., Карпунин М.Г. *Основы теории и практики функционально-стоимостного анализа.* Москва, 1998. 192 с.
4. Постанова КМУ № 578 «Про затвердження положень щодо застосування Закону України «Про зайнятість населення». URL: <http://zakon2.rada.gov.ua> (дата звернення: 25.12.2021).
5. Офіційний сайт Державної служби зайнятості України. URL: <http://www.dcz.gov.ua> (дата звернення: 25.12.2021).

#### REFERENCES:

1. Mezencev Yu.A., Preobrazhenskaya T.V. (2003) *Funkcionalno-stoymostnoj analiz. Ynstrumenty y modely* [Functional-cost analysis. Tools and models]. Novosibirsk: NGTU. (in Russian)

2. Shherbakov V.A., Pryhodko E.A. (2002) *Osnovy fyansovogo funkcyonalno-stoymostnogo analiza* [Fundamentals of financial functional-cost analysis]. Novosibirsk: NGTU. (in Russian)
3. Moyseeva N.K., Karpunyn M.G. (1998) *Osnovy teoryy y praktyky funkcyonalno-stoymostnogo analiza* [Fundamentals of the theory and practice of functional-cost analysis]. Moscow: Higher school. (in Russian)
4. Postanova KМУ № 578 "Pro zatverdzhennya polozhen shhodo zastosuvannya Zakonu Ukrayiny "Pro zajnyatist naselennya" (zi zminamy vid 20.03.2006) [On approval of provisions on application of the Law of Ukraine "On Employment" (as amended on March 20, 2006)]. Retrieved from: <http://zakon2.rada.gov.ua> (accessed 25 December 2021).
5. Oficijnyj sayt Derzhavnoyi sluzhby zajnyatosti Ukrayiny [Official site of the State Employment Service of Ukraine]. Retrieved from: <http://www.dcz.gov.ua> (accessed 25 December 2021).