

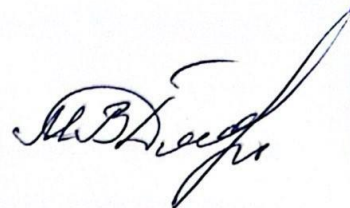
74
19.11.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

ДЕМ'ЯНЧУК Марія Валеріївна
(студентка групи ЗМО-22-1М)

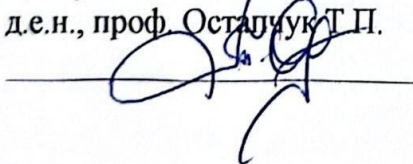


МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ ОПЛАТОЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ
ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 8
від 29.11.2023
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Орлова К.Є.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)


(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Вікарчук О. І.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Дем'янчук М.В. Управління оплатою праці персоналу підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод». – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління оплатою праці персоналу підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: персонал, оплата праці, заробітна плата, продуктивність праці, кваліфікація, підбір персоналу, грейд, грейдова система, фактори оцінки посади.

Annotation

Demianchuk M.V. Management of remuneration of personnel of the enterprise ALC «Yagotynsky Butter Plant». – Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". – Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

In the master's qualification work the peculiarities of the management of the remuneration of the enterprise personnel were considered and the directions for improvement of the relevant process were determined.

Key words: personnel, remuneration, salary, labor productivity, qualification, personnel selection, grade, grading, factors of job analysis.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретико–методичні основи управління оплатою праці персоналу підприємства</i>	7
1.1. Економічна сутність поняття «оплата праці» та підходи до її визначення.....	7
1.2. Організація процесу управління оплатою праці персоналу на підприємстві.....	14
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління оплатою праці персоналу підприємства.....	20
1.4. Нормативно–правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері оплати праці персоналу підприємства.....	27
Висновки до розділу 1.....	33
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка системи управління оплатою праці персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод»</i>	35
2.1. Організаційно–управлінський аналіз діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод».....	35
2.2. Діагностика фінансово–економічного стану ТДВ «Яготинський маслозавод».....	41
2.3. Оцінка ефективності управління оплатою праці персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод»	55
Висновки до розділу 2	62
<i>Розділ 3. Напрями удосконалення управління оплатою праці персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод»</i>	64
3.1. Обґрунтування методичних засад удосконалення управління оплатою праці персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод»	64
3.2. Напрями удосконалення управління оплатою праці персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод»	70
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	77
Висновки до розділу 3	85

<i>Висновки</i>	87
<i>Список використаних джерел</i>	92
<i>Додатки</i>	100

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах організація та управління оплатою праці є надзвичайно актуальною проблемою. З одного боку, витрати на персонал – це одні з небагатьох витрат, які мають певну гнучкість, що виявляється у можливості скорочувати або збільшувати їх залежно від стадії розвитку та фінансового стану суб'єктів господарювання. Необґрунтоване втручання держави в організацію та управління оплатою праці ставить суб'єктів господарювання в умови, коли за відсутності реального економічного зростання вони змушені виявляти резерви для підвищення заробітної плати.

Система оплати праці на підприємстві повинна бути сприйнятливою до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Досягти цього можна з використанням стратегічного підходу до формування системи оплати праці, який полягає у розробці відповідної стратегії і забезпечує отримання доданої вартості від інвестицій в оплату праці. Це дозволить підприємству сформувати висококваліфікований і мотивований трудовий колектив і, як наслідок, отримати конкурентні переваги. Утворення системи оплати праці є складовою частиною стратегії управління персоналом і визначається загальною стратегією підприємства. Крім того, на визначення стратегії формування системи оплати праці на підприємстві впливає велика кількість факторів, склад, зміст і значущість яких змінюються у часі. Від ефективності вирішення завдань, пов'язаних із організацією оплати праці персоналу підприємства, суттєво залежать перспективи функціонування та розвитку суб'єкта господарювання, його конкурентоспроможність та стійкість на ринку.

Теоретичні та методологічні засади управління оплатою праці були розглянуті: О. Д. Балан, Ю. К. Савченко, С. І. Саченко, І. А. Чижевська, Г. І. Тибінка, Г. В. Брик, Т. М. Кохана та інші. Вагомий внесок у дослідження методичних підходів до оцінки ефективності управління оплатою праці персоналу підприємства зробили І. Ю. Зудова, А. С. Болгарова, Ю. Г. Каленчук, Р. О. Ліпський, М. К. Шостак, Н. В. Яшкіна та інші. Водночас, маємо зауважити, що складність та комплексність питань, пов'язаних із організацією оплати праці

персоналу визначають доцільність подальших наукових розробок у визначеній сфері.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальше обґрунтування методичних засад удосконалення управління оплатою праці персоналу підприємства, а також визначення Напрями удосконалення управління оплатою праці персоналу підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- розкрити економічну сутність поняття «оплата праці» та підходи до її визначення;
- дослідити організацію процесу управління оплатою праці персоналу на підприємстві;
- розглянути методичні підходи до оцінки ефективності управління оплатою праці персоналу підприємства;
- проаналізувати нормативно–правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері оплати праці персоналу підприємства;
- здійснити організаційно-управлінський аналіз ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- провести діагностику фінансового стану підприємства;
- здійснити оцінку ефективності управління оплатою праці персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- визначити напрями удосконалення управління оплатою праці персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління оплатою праці персоналу підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення управління оплатою праці персоналу підприємства.

Методи дослідження. Досягнення поставленої мети зумовило застосування

таких методів дослідження: абстрактно–логічний (теоретичні узагальнення та формування висновків), порівняння та аналогій (для розкриття економічної сутності поняття «оплата праці»); системно–структурний аналіз (вивчення й узагальнення елементів та методів організації процесу управління оплатою праці персоналу підприємства); статистико–економічний (аналіз управління оплатою праці персоналу підприємства та оцінка її ефективності); графічний (візуалізація матеріалу дослідження).

Інформаційною базою дослідження виступили: законодавчі та нормативні акти з економічних питань, статистичні дані Держкомстату України, спеціальна література з питань удосконалення управління оплатою праці персоналу підприємства, а також статистична, фінансова звітність та оперативні дані підприємства, що досліджувалося.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико–методичних засад управління оплатою праці персоналу підприємства. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

– набули подальшого розвитку теоретичні основи управління оплатою праці персоналу за рахунок впровадження грейдингової системи оплати праці на підприємстві, яка є виправданою системою нарахування посадових окладів працівників та дозволяє навести лад у базовій частині оплати праці, отримати справедливую оцінку їх праці та виконуваних ними функцій, а також формує уявлення про зміни у рівнях винагород на різних етапах розвитку кар’єри.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони формують теоретичну базу для дослідження й практичного розв’язання проблеми ефективного удосконалення управління оплатою праці персоналу підприємства.

За результатами дослідження опубліковано:

Дем’янчук М. В., Нейверт Я. О. Розвиток персоналу як інструмент забезпечення ефективності діяльності підприємства. *Тези Всеукраїнської науково-практичної on-line конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки, 15-19 травня 2023 року*. Житомир: Житомирська політехніка, 2023. С. 364. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/06/4-vplyv-innovatsiynykh.pdf>

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано в наступні науковій конференції: Всеукраїнська науково-практична on-line конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвячена Дню науки.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 91 сторінках друкованого тексту. Робота містить 23 таблиці та 10 рисунків. Список використаних джерел налічує 76 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЛАТОЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність поняття «оплата праці» та підходи до її визначення

Оплата праці працівників є важливим елементом повноцінного функціонування економіки. Заробітна плата – це одна з найскладніших економічних категорій і одне з найважливіших соціально–економічних явищ. Оскільки вона, з одного боку є основним джерелом доходів найманих працівників, основою матеріального добробуту членів їхніх сімей, а з іншого боку, для роботодавців є суттєвою часткою витрат виробництва і ефективним засобом мотивації працівників для досягнення цілей підприємства, то питання організації заробітної плати і формування її рівня разом з питаннями забезпечення зайнятості складають основу соціально–трудових відносин у суспільстві, бо включають загальні інтереси всіх учасників трудового процесу [4, с.78].

У трудовому законодавстві України для позначення винагороди, яку роботодавець виплачує працівникам за виконану ним роботу, використовуються два терміни: «заробітна плата» та «оплата праці», у буквальному сенсі «заробітна плата» – є об'єктом правовідносин, а «оплата праці» – дія роботодавця щодо виконаної працівниками роботи. На наш погляд, «оплата праці» є більш дієвим основним джерелом доходів, тому в сучасних умовах господарювання правильний та достовірний облік витрат на оплату праці є засобом дотримання вимог нормативно–законодавчої бази України [51].

З огляду на існування різних точок зору щодо визначення поняття «оплата праці» у табл. 1.1 наведемо основні концептуальні підходи щодо дефініції «оплата праці».

Враховуючи аналіз поняття «оплата праці» у працях різних вчених, можемо стверджувати, що нині у законодавчій базі України та наукових роботах немає

чіткого розмежування таких понять, як «заробітна плата» і «оплата праці».

Таблиця 1.1

Основні концептуальні підходи щодо дефініції «оплата праці»

Автор	Характеристика поняття «оплата праці»
Балан О.Д., Савченко Ю.К. [2, с.23]	Оплата праці – обов'язок роботодавця щодо виплати найманому працівникові зароблених ним коштів за виконану ним роботу (або надані послуги) відповідно до умов трудового договору
Васюренко Л.В. [8, с.81]	Оплата праці – провідний інструмент соціальної політики, яка зумовлює рівень соціальності суспільства, здатності держави підтримувати рівень якості життя соціуму загалом і кожної людини зокрема
Дороніна О.А., Бондаревська К.В. [15, с.261]	Оплата праці – ринкова форма фонду життєвих засобів працівника, яка складає базову частину вартості робочої сили, що сплачується працедавцем згідно до трудової угоди та відповідно до внеску працівника у кінцеві результати діяльності підприємства
Зудова І.Ю., Болгарова А.С. [20, с.424]	Оплата праці – винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу
Козаченко А.А. [25, с.9]	Оплата праці – це система організаційно–правових засобів, спрямованих на встановлення принципів оплати праці, тарифної системи, нормування праці, розцінок за відрядження, преміювання, а також інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат.
Кубік В.Д. [28, с.107]	Оплата праці – це встановлений зв'язок між показниками, що визначають міру або норму праці, і показниками, що визначають міру оплати цієї праці, які можуть бути встановлені в межах норми праці або понад неї. Ця система гарантує, що працівник отримує заробітну плату відповідно до фактично досягнутих результатів праці відносно норми.
Лелека Р.В., Кривда О.В. [33, с.84]	Оплата представляє собою загальну компенсацію, яку отримують працівники у грошовій або натуральній формі за реально виконану працю, а також за періоди, які враховуються у робочому часі. Іншими словами, оплата праці є сумою винагороди, яку працівники отримують за свої трудові зусилля, включаючи оплату за виконану роботу та відповідні періоди робочого часу.

Джерело: складено автором на основі [2; 8; 15; 20; 25; 28; 33]

Дослідивши літературні джерела ми погоджуємося з думкою що з точки зору правового аспекту «оплата праці», як термін є ширшим, а його цільове призначення – це організація оплати праці, регламентація не тільки її складових елементів, але й системи правових засобів у цій сфері. Поняття «заробітна плата» спрямоване ж лише на право окремого працівника отримувати грошові кошти, що свідчить про те що заробітна плата є окремим елементом оплати праці.

Отже, зважаючи на багатоаспектність представленої дефініції серед авторів, вважаємо за необхідне розглянути сутність економічної категорії «оплата праці» з декількох аспектів, а саме:

– з боку підприємця – це елемент витрат виробництва і водночас головний чинник забезпечення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці;

– з боку працівника – це основна частина трудового доходу найманого працівника, яку він отримує в результаті реалізації здатності до праці, і яка має забезпечити об'єктивно необхідне відтворення робочої сили;

– як елемент ринку праці – це ціна, за якою працівник продає послуги робочої сили, тобто виражає ринкову вартість використання найманої робочої сили;

– як економічна категорія – відображає відносини між роботодавцем і найманим працівником з приводу новоствореної вартості [36, с.57].

Як соціально–економічна категорія оплата праці служить основним засобом задоволення особистих потреб працюючих, економічним важелем, що стимулює розвиток суспільного виробництва, зростання продуктивності праці, скорочення витрат на виробництві, засобом перерозподілу кадрів у галузях народного господарства.

Основними видами є номінальна і реальна заробітна плата.

Номінальна заробітна плата – сума грошей, яку отримують працівники за свою працю за певний проміжок часу (годину, день, місяць). У ринкових умовах в будь–які періоди і в різних районах країни ціни на товари різні, тому на однакову заробітну плату можна придбати різну кількість товарів.

Реальна заробітна плата – засвідчує кількість товарів і послуг, які працівник може придбати за зароблену суму грошей, або «купівельна спроможність» номінальна. Реальна заробітна плата залежить від продуктивності праці та цін на товари і послуги. Зростання номінальної заробітної плати не завжди приводить до зростання реальної, яка може і знизитися, якщо ціни на товари і послуги зростають швидше за її зростання [30, с.28].

Також можна стверджувати: підвищення рівня реальної заробітної плати та забезпечення стабільних темпів її зростання, а, отже, і підвищення купівельної спроможності населення, може бути досягнуто: суттєвим підвищенням номінальної заробітної плати; стримуванням зростання цін на споживчі товари та

послуги; запровадженням ефективного механізму індексації заробітної плати з метою підтримання її купівельної спроможності, а також грошових доходів і збережень громадян.

Особливе місце у системі оплати праці посідає мінімальна заробітна плата, під якою згідно ст. 3 ЗУ «Про оплату праці» розуміють «законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану працю, нижче якого не може провадитися оплата за виконану працівником місячну, а також погодинну норму праці (обсяг робіт). Мінімальна заробітна плата є державною соціальною гарантією, обов'язковою на всій території України для підприємств усіх форм власності і господарювання та фізичних осіб, які використовують працю найманих працівників» [49].

Саме заробітна плата різних категорій працівників є основним засобом існування більшості економічно активного населення, провідним джерелом формування державного та місцевих бюджетів і державних цільових фондів соціального страхування. Від її рівня та динаміки залежить відтворення робочої сили та трудового потенціалу всієї країни. Низький рівень заробітної плати обумовлює падіння доходів населення, зниження рівня життя, що свідчить про неефективність державної політики у сфері регулювання оплати праці, особливо в умовах поглиблення соціально–економічної нестабільності.

Відомо, що дієвість оплати праці визначається тим, наскільки повно вона виконує свої основні функції. Різні автори виділяють від двох до десяти функцій оплати праці. Однак більшість із них надають першочергову увагу тим, що представлені на рис.1.1.

Наведені функції заробітної плати тісно взаємопов'язані між собою, і лише за їхньої сукупної наявності досягається ефективна організація заробітної плати. Механізм реалізації основних функцій заробітної плати включає визначення їх цільової спрямованості, принципів реалізації, напрямів реалізації, критеріїв реалізації. Взаємодія усіх функцій між собою у процесі організації оплати праці визначає ефективність відносин у даній сфері, продуктивність роботи персоналу та ефективність діяльності підприємства в цілому, що ставить особливий наголос

на питання забезпечення раціональної реалізації функцій.

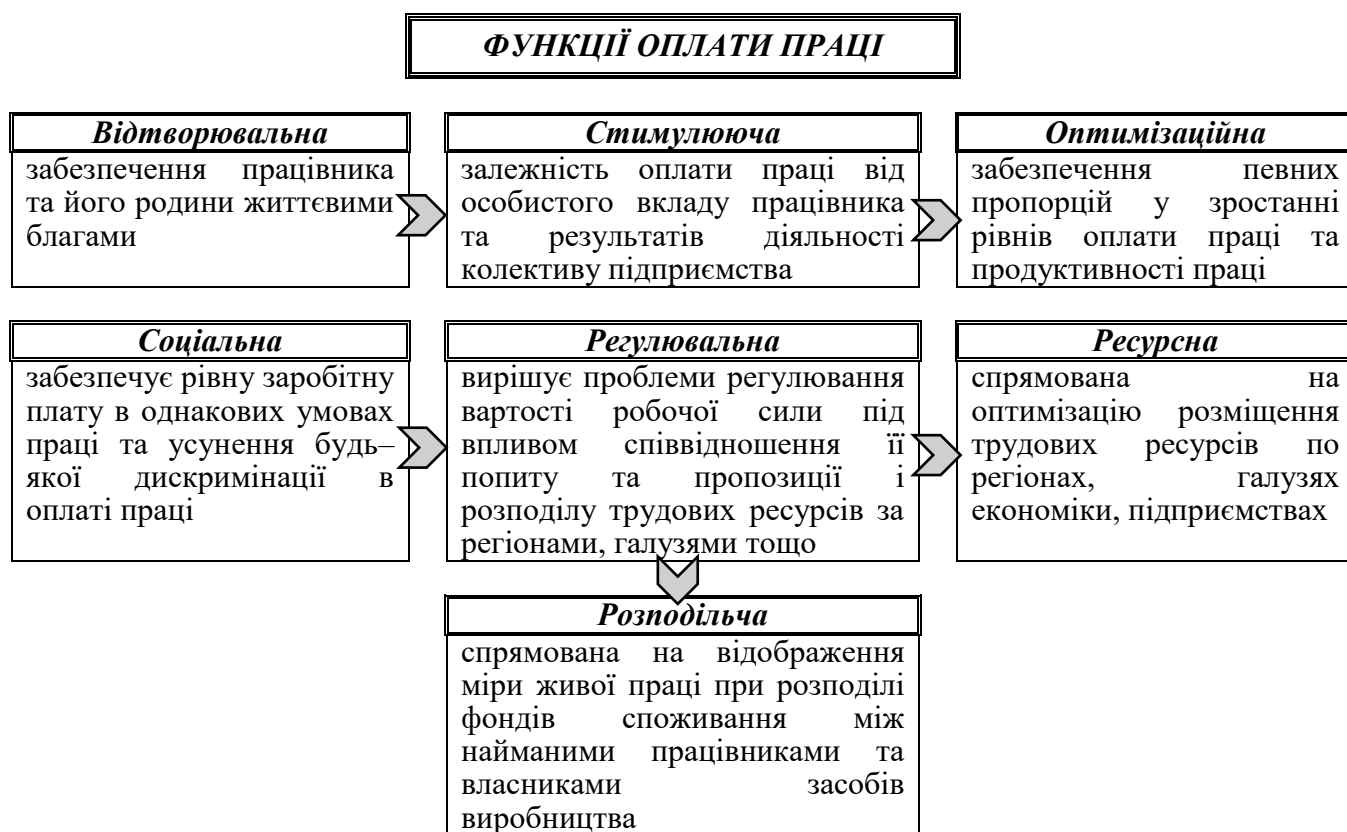


Рис. 1.1. Функції оплати праці

Джерело: складено автором на основі [54, с.124]

Водночас, умови сьогодення диктують наявність специфіки у виконанні заробітною платою своїх функцій. Так, науковці зазначають, що сьогодні заробітна плата виконує ще такі функції як:

- збереження зайнятості, запобігання безробіттю ціною зниження заробітної плати;
- забезпечення соціальних гарантій;
- збереження попереднього статусу, пов'язаного з попереднім робочим місцем;
- стримування інфляції (через затримку виплати заробітної плати);
- перерозподіл зайнятих по галузях і сферах економіки;
- посилення мобільності робочої сили [25].

На розмір оплати праці впливає багато факторів, які можна розділити на дві групи – зовнішні та внутрішні. До першої групи доцільно віднести мінімальну

заробітну плату, прожитковий мінімум, ціну робочої сили, яка сформувалася на ринку під впливом попиту і пропозиції (розмір оплати праці, що сформувався таким шляхом, дуже часто суперечить принципу справедливості, оскільки в даному випадку вона не залежить від складності виконуваної роботи і кваліфікації. На цей процес впливають лише потреба в людях певної професії і наявність такої пропозиції. Тому підприємство, що орієнтується на розмір оплати праці, який сформувався на ринку, ризикує втратити свої позиції і знизити рентабельність, а це потребує коригування даної статті витрат кожним підприємством «під себе») [61, с.247].

До групи внутрішніх факторів (рис. 1.2) належать фінансові можливості кожного підприємства, розмір отриманого прибутку, кваліфікація і спеціальність працівників, потрібних для нормального функціонування підприємства.

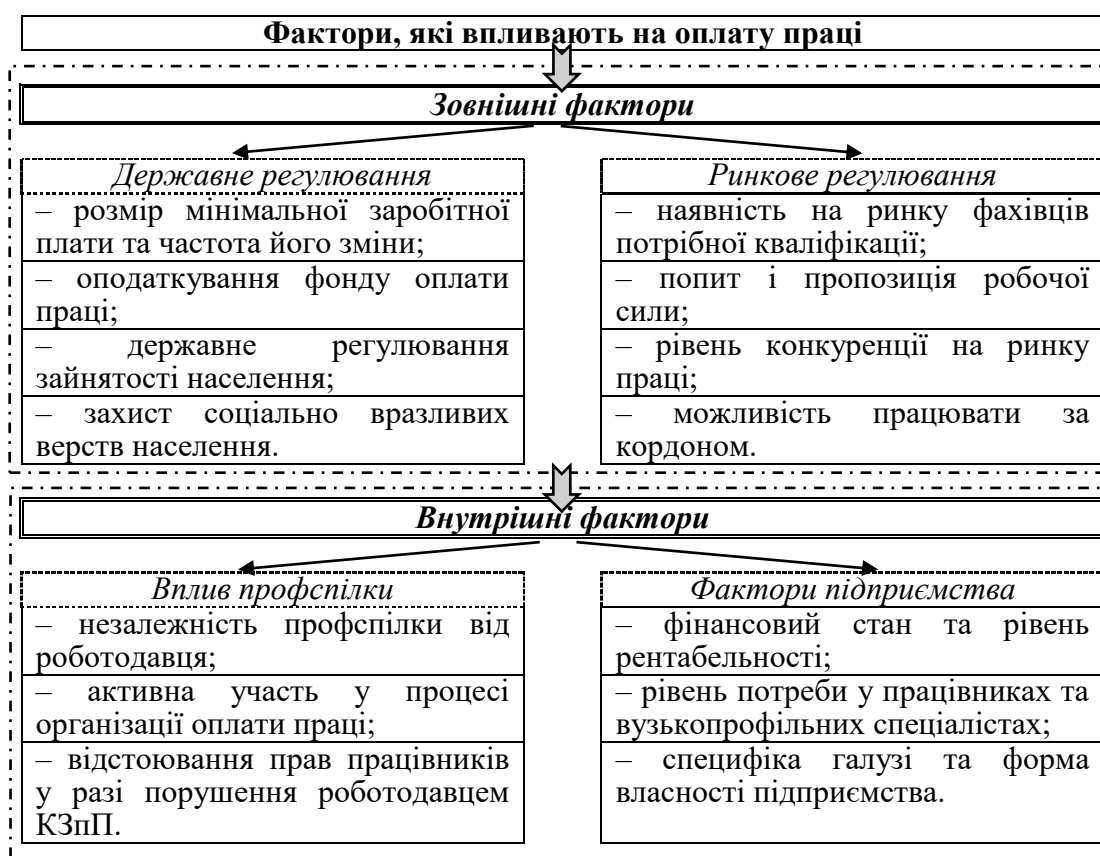


Рис. 1.2. Фактори, які впливають на оплату праці

Джерело: складено автором на основі [69, с.71]

Винагорода за відпрацьований час та виконану роботу є сильним мотиватором, який спонукає найманих працівників до кращого виконання своїх обов'язків. Тому, провадячи політику оплати праці, необхідно дотримуватися

низки принципів, що допомагають краще реалізувати її функції. Серед науковців виділяють наступні принципи організації оплати праці.

1. *Принцип справедливості* є визначальним фактором впливу на задоволеність працівника своєю роботою і на продуктивність його праці. Він діє в межах:

- співвідношення між винагородами працівників різних кваліфікацій (ранжування оплати праці);
- співвідношення між винагородою та виконаною роботою.

Важливо наголосити, що обидва випадки однаково впливають на свідомість працівника.

2. *Принцип матеріальної зацікавленості* полягає у формуванні такого розміру оплати праці, який стимулюватиме працівника до підвищення продуктивності та якості роботи, економії ресурсів організації, підвищення кваліфікації.

3. *Принцип гарантованості*, передбачає виплату заробітної плати певного розміру в наперед визначені терміни.

4. *Принцип раціонального співвідношення темпів зростання продуктивності та оплати праці*, визначає підвищення останньої швидшими темпами з метою дії матеріальної зацікавленості в результатах виконаної роботи [41, с.108].

Також виділяють принцип плановості оплати праці, диференціації, вирівнювання оплати праці; простоти, логічності та доступності форм і систем оплати праці й ін.

На сьогодні існує два основних підходи до тлумачення понять заробітної плати та оплати праці, один з яких ототожнює, а інший розмежовує зазначені поняття. Під оплатою праці розумітимемо систему відносин, пов'язаних із забезпеченням встановлення та здійснення власником (роботодавцем) виплат працівникам за використання їх ресурсу праці відповідно до законів, інших актів і трудового договору. Предметом відносин оплати праці є заробітна плата.

Отже, оплата праці є складною соціально–економічною категорією, до якої належать базова заробітна плата, бонуси, преміальні та інші виплати, залежні від результатів діяльності, а також соціальний пакет (медичне страхування, путівки тощо). Виходячи із згаданих функцій і принципів, вона відіграє одну з ключових

ролей у рентабельності підприємства, добробуті працівників та економічному розвитку держави.

1.2. Організація процесу управління оплатою праці персоналу на підприємстві

У сучасних умовах серед основних завдань управління оплатою праці на підприємстві особлива увага має приділятися створенню такого рівня соціально–трудових відносин, коли система оплати праці об'єднує працівників у рамках підприємства, стимулює їх до покращання результатів праці, скорочує «відстань» між інтересами працівників та роботодавця в питання оплати праці, а не викликає конфлікти між сторонами соціально–трудових відносин.

Суб'єктами управління оплатою праці є:

- органи державної влади і місцевого саморегулювання;
- власник та адміністративні підрозділи підприємства;
- професійні спілки, об'єднання профспілок, їхні представницькі органи;
- працівники.

Кожен із суб'єктів формування фонду оплати праці виконує певну роль і вирішує певні питання. Зокрема, роль державних та місцевих органів влади полягає у встановленні елементів регулювання трудових відносин. Власник та адміністративні підрозділи визначають загальний порядок формування фонду оплати праці. Професійні спілки здійснюють вплив на процес формування фонду оплати праці з метою забезпечення дотримання прав найманих працівників. Працівникам безпосередньо здійснюють виплату заробітної плати [20, с. 425].

Основною метою управління оплатою праці персоналу є збалансування інтересів учасників трудових відносин щодо оплати праці. Як вже зазначалося, з одного боку, заробітна плата формує засоби забезпечення життя для найманих працівників, з іншого – витрати власника бізнесу, що зменшують рівень отриманого ним прибутку. Відтак, вкрай важливим виступає врахування інтересів як працедавця, так і найманих працівників.

Визначена мета передбачає вирішення наступних завдань:

1. Забезпечення справедливої оцінки міри праці найманого персоналу та гідної оплати відповідного трудового внеску.

2. Запобігання надлишковому та невиправданому зростанню оплати праці працівників.

3. Забезпечення приросту продуктивності праці темпами, випереджаючими темпи зростання оплати праці.

4. Визначення основних форм і систем оплати праці на підприємстві.

5. Забезпечення реалізації стимулюючої та відтворювальної функції заробітної плати.

6. Забезпечення високоефективного використання трудових ресурсів [25].

Для того щоб управління оплатою праці було результативним, на підприємстві його необхідно здійснювати послідовно в чотири етапи [73, с.180]:

I етап – планування. Планування оплати праці передбач використання таких критеріїв:

– доцільність, тобто система оплати праці повинна забезпечувати реалізацію цілей підприємства шляхом стимулювання бажаної поведінки персоналу;

– керованість (система оплати праці повинна бути стабільною, прозорою та контрольованою);

– гнучкість (система оплати праці повинна бути спроможною адаптуватися до мінливих виробничо–економічних та соціальних умов функціонування підприємства).

Планування фонду оплати праці повинно сприяти розвитку підприємства, стимулювати працівників до ефективної праці, а також уникати дискримінації.

II етап – організація. Об'єктивними вимогами щодо механізму організації заробітної плати є:

– зміна порядку встановлення мінімуму заробітної плати, рівня та темпів його зростання на базі мінімального споживчого бюджету, що забезпечує соціальну захищеність трудящих в умовах активного впливу ринку на вартість життя та результати господарської діяльності;

– повне відшкодування витрат на відтворення робочої сили для всіх груп працюючих на основі гнучкої системи оплати праці. Остання має визначати співвідношення в оплаті праці за категоріями та професійно–кваліфікаційними

групами працівників;

- забезпечення самостійності трудових колективів у формуванні індивідуальної заробітної плати працівників, виборі форм і систем оплати праці, а також створення економічних можливостей для заробляння коштів на оплату праці зі зростанням його результатів та погашення впливу кон'юнктури ринку на обсяг коштів, призначених для цих цілей.

III етап – мотивація. Організація оплати праці впливає на ефективність діяльності підприємства, а найважливішу роль відіграє мотиваційний фактор. Збалансування результатів праці і є результатом ефективної організації оплати праці. Для посилення мотивуючої ролі заробітної плати необхідно постійно вдосконалювати її організацію шляхом розбудови тарифної системи, запровадження прогресивних форм оплати праці та преміювання, посилення зв'язку доплат та надбавок із конкретними досягненнями у праці.

IV етап – контроль, комунікації і моніторинг. Окрему увагу вважаємо за необхідне звернути на IV етап управління оплатою праці на підприємстві, що передбачає здійснення контролю, комунікацій і моніторингу. Саме якісно організована діяльність менеджменту підприємства і активність найманих працівників на цьому етапі управління оплатою праці дозволяє:

- вчасно та об'єктивно визначити передумови виникнення конфліктів в сфері оплати праці на підприємстві;
- встановити причини конфлікту та його учасників;
- оцінити мотивованість учасників соціально–трудова відносин до вирішення конфлікту тощо.

Одним з ефективних інструментів реалізації цього етапу можуть виступати опитування персоналу щодо задоволеності чинною системою оплати праці та принципами управління оплатою праці, що використовуються на підприємстві. Добре підготовлені та проведені такі опитування дозволяють одночасно охопити всі важливі складові управління оплатою праці (контроль, моніторинг, комунікації).

Загальна система оплати праці повинна бути частиною основної системи

управління підприємством, а не якимось окремим, самостійним елементом. Вона зобов'язана відповідати корпоративній культурі й стратегії організації та всім її функціям.

Кожне підприємство стикається з проблемою організації оплати праці, яка передбачає визначення її форм та систем, розробку системи посадових окладів службовців та спеціалістів, вироблення критеріїв та визначення розмірів доплат за окремі досягнення працівників та спеціалістів підприємства, обґрунтування показників та системи преміювання співробітників тощо. При цьому перевага має надаватися гнучким системам оплати праці, у яких найчіткіше проявляється стимулююча функція заробітної плати та мотиваційний фактор у механізмі формування оплати праці на підприємстві [44, с.45].

Розрізняють різні форми і системи оплати праці. Під системою оплати праці розуміється спосіб обчислення розміру оплати праці, належної працівникові відповідно до фактично досягнутих результатів праці (витрат праці), погодженої між працівником та роботодавцем (рис.1.3).

Форма оплата праці – це той чи інший вид системи оплати праці, згрупованої за ознаками основного показника обліку результатів праці у процесі оцінки виконаної працівником роботи з метою її оплати.

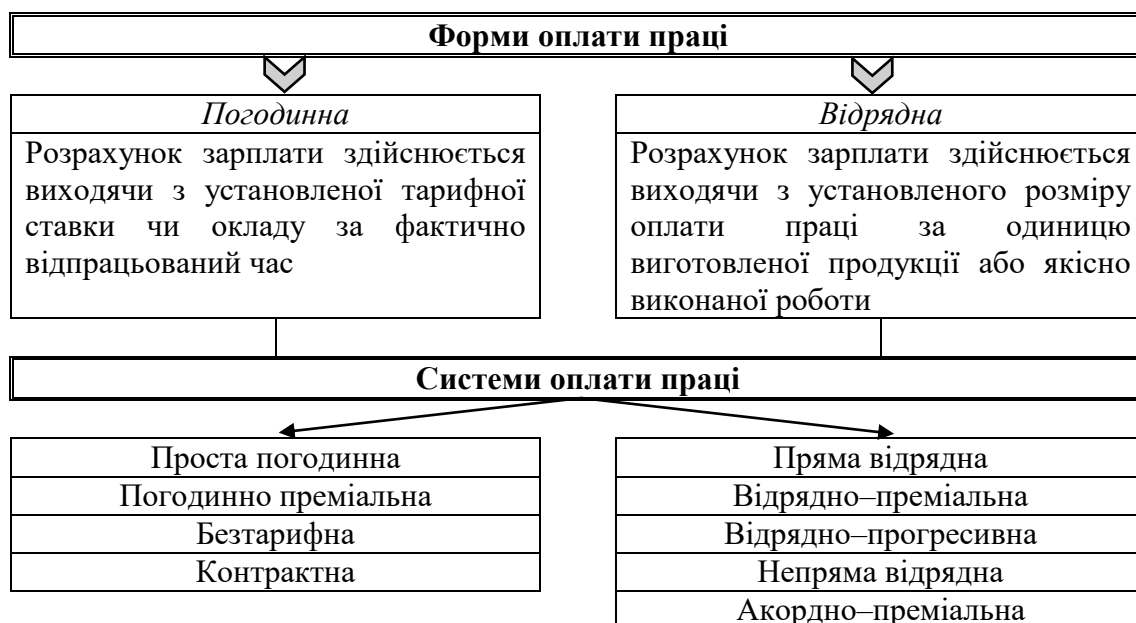


Рис. 1.3. Види форм і систем оплати праці в Україні

Джерело: складено автором на основі [3, с.121]

При відрядній формі праця працівника оплачується за нормами і розцінками, встановленими виходячи з розряду робітника. Кваліфікаційний (тарифний) розряд працівника передбачає виконання робіт відповідної складності. Основними умовами застосування відрядної оплати праці є наявність кількісних показників праці, які безпосередньо залежать від конкретного працівника і підлягають ретельному обліку, а також необхідність стимулювання зростання виробництва та наявність реальних можливостей збільшення виробництва. Застосування такої форми оплати праці вимагає встановлення обґрунтованих норм виробітку, чіткого обліку їх виконання і, що особливо важливо, не повинно призводити до погіршення якості продукції, порушень технологічних режимів, техніки безпеки, а також як надмірні витрати на сировину, матеріали та енергію.

При погодинній формі оплата праці працівників здійснюється за погодинними (денними) тарифними ставками з урахуванням відпрацьованого часу та кваліфікаційного розряду, який визначається тарифним розрядом. Погодинна форма оплати праці використовується, коли нормування праці недоцільно (наприклад, операції з контролю якості продукції) або взагалі не підлягає нормуванню, оскільки часто змінюється зміст і послідовність виробничих операцій (робота з ремонту та налагодження обладнання, технічне обслуговування). Сучасні технології висувають все більше вимог до точності і чистоти обробки і якості продукції. Саме погодинна, а не відрядна оплата праці значно більше сприяє дотриманню цих вимог [16, с.21].

Форми оплати праці будуть ефективними лише за умови відповідності організаційно-технічним умовам виробництва. Тому, обираючи форму оплати праці тієї чи іншої категорії працівників, необхідно враховувати конкретні умови їх праці, специфіку виробництва тощо.

Вищепредставлені системи оплати праці можуть застосовуватися в різних комбінаціях в залежності від цілей, характеру діяльності, розмірів компанії, використовуваних способів виробництва. Ефективна система оплати праці відіграє вагомий роль в управлінні персоналом, а саме в залученні, мотивації й збереженні співробітників відповідної професійної майстерності, стимулює

працівників до підвищення продуктивності праці, що веде до підвищення ефективності використання людських ресурсів і зниження витрат компанії. Система оплати праці повинна відображати прийняті на підприємстві принципи і підходи таким чином, щоб вони були зрозумілими і прозорими для всього персоналу. Підбиваючи підсумок, можна сказати, що правильний вибір та управління формами і системами оплати праці може посилити стимулюючу роль заробітної плати в умовах ринку, встановленню рівноважної ціни робочої сили, що відповідає витратам на її відтворення, а також розвитку інших функцій заробітної плати [31, с.395].

Результатом комбінування різних форм та систем оплати праці є формування фонду оплати праці.

Фонд оплати праці – це частина витрат на персонал, яка формується за рахунок доданої вартості, є елементом ціни робочої сили й інструментом управління трудовими ресурсами [38, с. 115].

Важливим з точки зору управління фондом оплати праці є визначення його структури, специфіка якої детермінує підходи до управління.

Структурно фонд оплати праці складається з фонду основної заробітної плати, фонду додаткової заробітної плати та інших заохочувальних та компенсаційних виплат.

До фонду основної заробітної плати належать такі виплати: оплата праці за нормовану працю, згідно за окладами, які визначені тарифною сіткою; оплата за відрядними розцінками для службовців, керівників, фахівців та внутрішніх сумісників; комісійні від доходу або обсягу реалізації продукції, якщо трудовою угодою вони визначені як частина основної заробітної плати; гонорари у вигляді авторської винагороди; оплата праці у випадку переведення на нижче оплачувану роботу, відповідно до законодавства про працю; оплата праці висококваліфікованих працівників, які залучені для проведення підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів на підприємстві; оплата праці за період перебування працівника у відрядженні; вартість продукції, що видана працівнику як частина заробітної плати; оплата праці відповідно до тимчасових цивільно-

правових договорів; оплата праці членів спостережної ради та ревізійної комісії; інші передбачені законодавством види основної оплати праці [38, с. 115].

Додаткова заробітна плата – це винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати. До них належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства, або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми [38, с. 116].

В цілому, оплата праці відіграє важливу роль в управлінні підприємством, оскільки вона має великий вплив на мотивацію працівників, їхню продуктивність та загальний успіх підприємства. Розумне використання різних моделей та систем оплати праці допомагає досягти гармонійного співвідношення між інтересами працівників і роботодавців, сприяючи розвитку ефективного виробництва та підвищенню якості продукції.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління оплатою праці персоналу підприємства

Українські підприємства, перебуваючи в умовах трансформаційних перетворень, потребують удосконалення оцінки ефективності економічних ресурсів, необхідних для забезпечення безперебійного виробничого процесу. Якщо раніше перед керівництвом поставало першочерговим завданням дослідження ефективності використання основних виробничих засобів та матеріальних витрат, то сьогодні для підтримки конкурентного статусу підприємству вкрай необхідно забезпечити виробництво кваліфікованою робочою силою. Таким чином, набуває актуальності оцінка ефективності витрат, понесених

на оплату праці [21, с.94].

Загалом ефективність відображає рівень досягнення певної цілі за рахунок співвідношення понесених затрат та отриманих результатів. Важливо підходити комплексно щодо визначення ефективності використання технічних, матеріальних та трудових ресурсів на підприємстві. Адже витрати на оплату праці є складовими вартості продукції, ефективність яких впливатиме на формування як витрат, так і результатів виробничої діяльності.

Роль аналізу плати праці персоналу підприємства представлена на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Ефективність проведення аналізу оплати праці працівників

Джерело: складено автором на основі [59, с.174]

Відповідно система оплата праці може як принести великий успіх підприємству та сприятиме досягненню поставлених цілей, так може і «зруйнувати» підприємство. Тому підприємства повинні до процесу формування системи оплати праці підходити досить відповідально вивчаючи усі можливі ризики. Головне при цьому, щоб система оплати праці була під постійним контролем та оцінкою. Це дозволить визначити її ефективність, видозмінювати

системи оплати праці з метою пошуку найкращого варіанту, яка б з однієї сторони забезпечувало отримання найманим працівником гідної заробітної плати, а з іншої забезпечувала підприємству приріст прибутків [66, с.374].

До системи оцінювання ефективності формування оплати праці висувають такі вимоги:

- оцінювання ефективності формування фонду оплати праці має бути кількісним і враховувати вплив чинників, що визначають її рівень;
- оцінювання має ґрунтуватися на комплексних показниках соціальної та економічної ефективності;
- як джерела даних для визначення ефективності ФОП необхідно використовувати офіційну звітність підприємства за відповідний період;
- показники оцінювання ефективності мають бути зіставними з показниками інших підприємств для можливості внутрішньогалузевого та міжгалузевого порівняння ефективності фонду оплати праці на конкретному підприємстві;
- для оцінювання потрібно використовувати порівнювані динамічні показники виробництва та оплати праці;
- у системі оцінювання ФОП мають бути передбачені критерії для визначення рівня його ефективності [67, с. 92].

Головним джерелом даних для аналізу виплат працівникам є облікова інформація. Вона є значною за обсягом та найбільш деталізованою. Така її роль зумовлена низкою важливих особливостей, серед яких: суцільне і безперервне відображення всіх операцій, їх документальне оформлення й узагальнення у вартісних вимірниках, високі аналітичні можливості врахованих реєстрів.

Основними складовими бухгалтерської інформації є первинні документи, обороти по рахунках, дані з облікових реєстрів, фінансової, статистичної та соціальної звітності. Інформація, яка відображена у фінансовій, соціальній звітності та звітності до фондів соціального страхування є більш деталізованою та надає можливість отримати більш достовірні дані аналізу [67, с. 93].

Аналіз ефективності формування оплати праці, як і будь-яка інші

аналітична діяльність, повинен підпорядковуватися науково обґрунтованим принципам. Вважаємо, що до найбільш вагомих принципів слід віднести наступні:

- принцип достовірності – інформаційне забезпечення та результати аналізу повинні точно відображати дійсність;
- принцип точності – акуратність та точність проведених розрахунків;
- принцип систематичності – аналіз ефективності формування ФОП не є одноразовим, а повинен здійснюватися систематично;
- принцип комплексності – аналіз повинен охоплювати усі підрозділи та усі сфери діяльності підприємства;
- принцип релевантності – результати аналізу повинні бути своєчасними та корисними з точки зору забезпечення управлінських рішень;
- принцип історичності – при аналізі доцільно враховувати специфіку діяльності підприємства;
- принцип науковості – аналіз повинен використовувати сучасні досягнення науки та надбання практики.

На думку науковців, у теорії економічного аналізу аналіз оплати праці на підприємстві здійснюється за загальною методикою, яка складається з таких частин:

- аналіз динаміки, складу і структури фонду оплати праці (використання фонду оплати праці);
- аналіз середнього рівня оплати праці;
- аналіз співвідношення темпів зростання рівня оплати та продуктивності праці;
- аналіз соціальних нарахунків на фонд оплати праці [12].

У сучасній економічній літературі існують різні підходи до оцінки ефективності системи оплати праці на підприємстві. Єдиного показника, який би оцінював ефективність системи оплати праці на підприємстві не існує. Оскільки жоден показник не дає змоги абсолютно точно визначити ефективність тієї чи іншої системи оплати праці. Варто зауважити, що лише використання показників,

органічно поєднаних у систему, дозволяє забезпечити отримання якісного та достовірного результату, який, у свою чергу, стане підґрунтям для формування управлінських рішень.

Найбільш поширені показники, що використовуються у процесі аналізу ефективності організації оплати праці, представлені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Показники ефективності системи оплати праці на підприємстві

Показники	Формула розрахунку	Умовні позначення
Зарплатовіддача	$ЗВ = Q / ЗП$	ЗП – заробітна плата працівників; Q – обсяг товарної продукції; ЗВ – зарплатовіддача
Питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва	$Ів = ЗП / В \times 100 \%$	Ів – питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва; В – витрати виробництва
Питома вага заробітної плати в обсязі товарної продукції	$ІТП = ЗП / Q \times 100 \%$	ІТП – питома вага заробітної плати в обсязі товарної продукції
Рівень рентабельності заробітної плати	$Рзп = П(З) / ЗП \times 100 \%$	Рзп – рентабельність заробітної плати; П(З) – прибуток (збиток) підприємства

Джерело: складено автором на основі [63, с.458]

Водночас ми вважаємо, що наведена методика до оцінки ефективності системи оплати праці на підприємстві є неповною. Адже, вона як мінімум не враховує продуктивності праці, яка має вирішальну роль як у забезпечення ефективності діяльності підприємства, так і у рівні оплати праці. Окрім того науковці радять порівнювати темпи зростання продуктивності праці з темпами зростання рівня оплати праці. Оскільки ефективною система оплати праці є тоді, коли вона має стимулюючий вплив на продуктивність.

Міра визначення ефективності системи оплати праці також залежить від кожного окремо взятого підприємства. Так, одне з підприємств може ставити передусім ціль більш раціонального використання ресурсів, відповідно розмір отриманої працівником премії буде залежати від економії ресурсів. Інші підприємства за основу можуть брати рівень продуктивності праці. Також поширеним підходом до системи оплати праці на підприємства є участь

працівників у розподілі прибутку. Відповідно чим більший розмір прибутку підприємство отримає, тим більша заробітна плата буде у співробітника. Така системи оплати праці до України прийшла з Америки [74, с.231].

Аналіз наукової літератури дозволив у табл. 1.3 навести показники ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Таблиця 1.3

Показники ефективності використання трудових ресурсів підприємства

Показники	Формула розрахунку	Умовні позначення
Продуктивність праці	$ПП = Q / Cп$	ПП – продуктивність праці; Q – обсяг товарної продукції; Cп – середня кількість працівників
Середній розмір щомісячної заробітної плати	$ЗП_{сер} = ФОП / Cп / 12$	ФОП – фонд оплати праці; Cп – середня кількість працівників
Темпи зростання продуктивності праці	$I_{тп} = ПП_{зв} / ПП_{б} \times 100 \%$	ПП _{зв} – продуктивність праці звітного року; ПП _б – продуктивність праці базового року;
Трудомісткість	$Тр = ФРЧ / Q$	Тр – трудомісткість; РЧ – фонд робочого часу

Джерело: складено автором на основі [5, с.167]

В основу оцінки ефективності системи оплати праці підприємства можуть бути покладені різні показники. Підприємства вільні у виборі тих показників, які вони будуть використовувати для оцінки системи оплати праці. При цьому важливо проводити таку оцінку у динаміці, яка охоплюватиме 3–5 років. Це дозволяє визначити як зміна системи оплати праці впливала на кінцеві результати роботи персоналу.

Вважаємо, що також при оцінці системи оплати праці підприємства не можна оминати такі важливі показники, як: коефіцієнти оновлення персоналу, вибуття, плинності та абсентеїзму. Ці показники радше характеризують не саму ефективність оплати праці, а питання управління персоналом. Відповідно рівень оплати праці та належні умови праці сприяють сталості персоналу, в іншій ситуації плинність кадрів буде досить високою [12, с.256]. Також для оцінки системи оплати праці в економічному аналізі використовується факторний аналіз, який дозволяє визначити вплив продуктивності праці, рівня оплати праці на

загальний обсяг виробництва чи прибуток підприємства. Використовуючи факторний аналіз підприємство має змогу приймати раціональні рішення щодо підвищення рівня заробітної плати чи зниження.

Найбільш комплексний підхід до оцінювання ефективності формування фонду оплати праці пропонує, на наш погляд, О. О. Сукач, яка пропонує виділяти чотири групи показників: показники пропорційності, зарплатомісткості, зарплатовіддачі та рентабельності [59, с. 174]. Більш детально запропоновані вченою групи показників представлено на рис. 1.5.

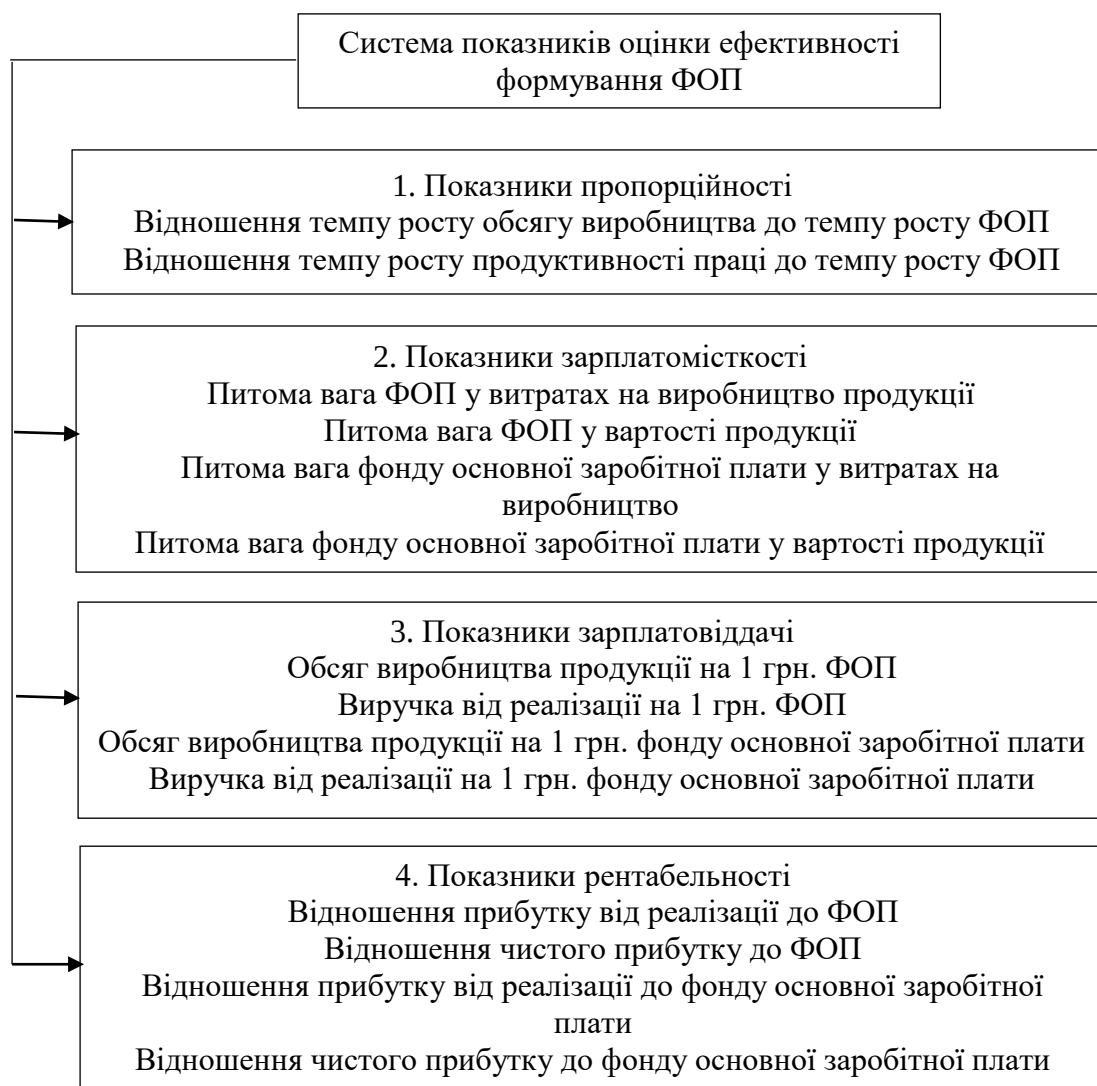


Рис. 1.5. Система показників оцінки ефективності формування ФОП підприємства [59, с. 176]

Таким чином, у сучасній економічній літературі відсутній єдиний підхід щодо оцінки ефективності системи оплати праці підприємства. Науковці, що

досліджували дане питання рекомендують використовувати при такому аналізі комплекс різних показників, які характеризують як саму систему оплати праці, так і показники використання персоналу. До основних показників можна віднести: зарплатовіддача, питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва, питома вага заробітної плати в обсязі товарної продукції, рівень рентабельності заробітної плати, продуктивність праці, темпи зростання продуктивності праці, плинність кадрів тощо. Для пошуку резервів щодо підвищення ефективності системи оплати праці на підприємстві як зазначали раніше доцільно використовувати факторний аналіз, який дозволяє визначити вплив зміни рівня оплати праці на виробничі та фінансові показники діяльності підприємства. Загалом процес оцінки ефективності системи оплати праці є індивідуальним.

1.4. Нормативно–правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері оплати праці персоналу підприємства

Державне управління сферою оплати праці має на меті передусім створення необхідних умов для забезпечення виконання заробітною платою всіх властивих їй основних функцій, а також стримування необґрунтованого зростання заробітної плати, не пов'язаного з обсягами виробництва та реалізацією продукції (робіт, послуг). Тож, основними цілями державного регулювання оплати праці вважають:

- забезпечення кожному працівнику життєво необхідного рівня споживання;
- збереження реального рівня заробітної плати;
- встановлення взаємозв'язку заробітної плати з продуктивністю праці;
- досягнення відповідності між різними рівнями заробітної плати різних категорій працівників відповідно до ринкових принципів ціноутворення [7, с.54].

Державне управління системою оплати праці відбувається за рахунок розробки відповідної державної політики. Державна політика у сфері заробітної плати являє собою систему принципів, підходів та практичних заходів держави,

спрямованих на забезпечення своєчасної, справедливої та гідної оплати праці, а також передбачає встановлення:

- розміру мінімального рівня заробітної плати, який є найбільш важливим державним регуляторним інструментом;
- інших державних норм та гарантій за виконання державних обов'язків, надурочну роботу, у вихідні та святкові дні;
- рівня оподаткування доходів працівників;
- міжгалузевих співвідношень оплати праці;
- умов та розмірів оплати праці в бюджетних організаціях тощо [27, с.58].

Нормативно–правове забезпечення державного регулювання оплати праці в Україні забезпечують: Міжнародна організація праці; Верховна Рада України; Президент України; Кабінет Міністрів України; Міністерство соціальної політики України; профільні міністерства; Державна інспекція України з питань праці; три науково–дослідних установи: Науково–дослідний інститут праці і зайнятості населення, Науково–дослідний інститут соціально–трудових відносин, Центр перспективних соціальних досліджень; Державна податкова служба України; Державна служба зайнятості України; Система загальнообов'язкового державного соціального страхування: Пенсійний фонд України, Фонд загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття, Фонд соціального страхування з тимчасової втрати працездатності, Фонд соціального страхування від нещасних випадків на виробництві; Національна служба посередництва і примирення; Національна тристороння соціально–економічна рада; всеукраїнські об'єднання організацій роботодавців і підприємців; всеукраїнські профспілки та профоб'єднання; органи місцевого самоврядування [11].

Державне регулювання у сфері організації оплати праці здійснюється за такими векторами: через законодавчі інструменти, податкову політику, тарифні угоди. Базовим документом є Кодекс законів про працю України, в якому встановлюються основні соціальні гарантії. Також важливим є податковий напрям державного регулювання оплати праці, оскільки за його допомогою, з одного боку, здійснюються економічні та фінансові дії держави, а з іншого –

захищаються права платників податків. Законодавча регламентація оподаткування дає змогу централізовано управляти всією податковою системою, що перетворює її на важливий інструмент економічної політики держави [42].

Законодавство про оплату праці ґрунтується на Конституції України і складається з Кодексу законів про працю України, законів України «Про оплату праці», «Про колективні договори і угоди», «Про підприємства в Україні» та інших нормативно–правових актів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Нормативно–правові засади управління оплатою праці на підприємстві

Нормативно–правовий документ	Визнання щодо оплати праці
Закон України «Про оплату праці» [49]	Визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності та господарювання (далі – підприємства), а також з окремими громадянами та сфери державного і договірного регулювання оплати праці і спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулюючої функцій заробітної плати
Інструкція зі статистики заробітної плати [47]	Розроблена відповідно до Законів України «Про державну статистику» та «Про оплату праці» з урахуванням міжнародних рекомендацій у системі статистики оплати праці й стандартів Системи національних рахунків. Інструкція містить основні методологічні положення щодо визначення показників оплати праці у формах державних статистичних спостережень з метою одержання об’єктивної статистичної інформації про розміри та структуру заробітної плати найманих працівників
Кодекс законів про працю [24]	Визначає загальні правила регулювання індивідуальних трудових відносин, умови праці, особливості регулювання окремих категорій працівників, норми праці, трудову дисципліну, безпеку та охорону праці, правила регулювання колективних трудових відносин
Закон «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [45]	Визначає основні принципи бухгалтерського обліку та фінансової звітності, державне регулювання бухгалтерського обліку та фінансової звітності, порядок оформлення первинних документів та реєстрів бухгалтерського обліку, обов’язки підприємств під час складання фінансової звітності, зокрема що стосується оплати праці
Податковий кодекс України [42]	Визначає платників податку, дохід у зв’язку з роботою найманих працівників та розмір утримання податку з доходів фізичних осіб із заробітної плати працівника
Конституція України [26]	Гарантує кожному громадянину право на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом
Колективний договір, генеральна та галузева угоди [48]	Окрім законодавчих актів, колективний договір повинен ураховувати норми, гарантії та права, що передбачені генеральною або галузевою (регіональною) угодою, адже ці угоди є нормативними актами більш високого рівня, ніж колективний договір. Так, до норм та гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевою (регіональною) угодами, колективним договором, зокрема,

	належать: а) норми оплати за роботу: у надурочний час, у святкові, неробочі, вихідні дні, у нічний час; у разі виконання норм виробітку не з вини працівника; за час простою не з вини працівника; працівникам віком до 18 років при скороченій тривалості щоденної роботи; б) гарантії: оплата щорічних відпусток і відпусток у зв'язку з вагітністю й пологами та до досягнення дитиною трирічного віку; збереження заробітної плати на час виконання державних або громадських обов'язків, направлення на обстеження в медичний заклад, переведення за станом здоров'я на легшу нижче оплачувану роботу, переведення тимчасово на іншу роботу у зв'язку з виробничою необхідністю.
--	--

Джерело: складено автором на основі [24;26;42;45;47;48;49]

Джерелами інформації для проведення перевірки правильності розрахунків з оплати праці виступають первинні документи, реєстри бухгалтерського обліку та фінансова звітність (табл.1.5).

Таблиця 1.5

Джерела інформації необхідні для здійснення контролю та аналізу
розрахунків з оплати праці

Група	Джерела інформації
Планово–нормативна:	
Плани	плановані норми витрат на оплату праці та соціальну діяльність
Нормативні документи	законодавчі та нормативні акти, колективні договори і угоди
Облікова:	
Первинна документація	накази про прийняття на роботу, відпустку, переведення і звільнення; особові картки, табелі обліку робочого часу, розрахунково–платіжні відомості, подорожні та лікарняні листи, платіжні відомості та інші.
Рахунки обліку та облікові реєстри	Витратні рахунки: 23 «Виробництво»; 91 «Загально виробничі витрати»; 92 «Адміністративні витрати»; 93 «Витрати на збут». Рахунки за утриманнями та нарахуваннями: 65 «Розрахунки за страхуванням»; 64 «Розрахунки за податками та платежами»; 66 «Розрахунки за виплатами працівникам» та 471 «Забезпечення виплат відпусток» Облікові реєстри: зведені відомості і журнали ордери.
Звітна:	
Фінансова звітність	Форми: №1 Баланс (Звіт про фінансовий стан) №2 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) №3 Звіт про рух грошових коштів №4 Звіт про власний капітал
Статистична звітність	форма №1–ПВ «Звіт із праці» (місячна, квартальна), №1–РС «Звіт про витрати на утримання робочої сили» (один раз на 4 роки)
Внутрішня позаоблікова:	накази про перевірки, довідки, акти перевірок і ревізій протоколи та інше
Інші джерела:	збірники статистичних матеріалів, штатний розклад, податкова

	звітність, результати подібних перевірок, оперативна звітність з підрозділів та інше.
--	---

Джерело: складено автором на основі [60, с.395]

Контроль здійснюється за такими напрямками:

- дотримання основних нормативно–правових актів, які регулюють трудові відносини;
- правомірність прийняття на роботу та звільнення працівників;
- відповідність кваліфікації та професійного рівня працівників виконуваних робіт;
- рівень ефективності використання фонду оплати праці та персоналу.

З розглянутих джерел основною групою є облікова, адже інформація саме цієї групи є найбільш деталізованою [56, с.1147].

Найбільш поширеними джерелами інформації для аналізу ефективності формування фонду оплати праці підприємства є статистична звітність з праці: форма № 1–ПВ «Звіт з праці», форма № 3–ПВ «Звіт про використання робочого часу», форма № 6–ПВ «Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад і професійне навчання», форма № 1–ПВ «Звіт про стан умов праці, пільги й компенсації за роботу зі шкідливими умовами праці», форма № 1–ПВ «Звіт про стан заборгованості по виплаті заробітної плати» [52, с.84].

Форма № 1–ПВ місячна містить різнобічну інформацію про середню кількість працівників установи в еквіваленті повної зайнятості, фонд оплати праці, у тому числі штатних працівників, фонд робочого часу, відпрацьований робочий час за період (місяць, квартал), показники заборгованості перед працівниками із заробітної плати та виплат із соцстрахування, кількість працівників, яким своєчасно не виплачена заробітна плата, диференційована заборгованість із заробітної плати за джерелами коштів.

Форма № 1–ПВ квартальна є більш інформативною деталізованою (має в три рази більше показників, ніж місячна). Містить більше інформації щодо: кількості працівників (середньооблікова чисельність, кількість прийнятих, звільнених працівників), використання робочого часу штатних працівників (відпрацьований та невідпрацьований робочий час із поділом за причинами); складу фонду оплати праці та інших виплат (із поділом на основну, додаткову

зарплату в розрізі видів виплат). Звіт містить інформацію про розподіл працівників за розмірами зарплати, у тому числі кількість працівників, яким встановлено тарифну ставку (посадовий оклад), нижчий від прожиткового мінімуму, а також показники щодо кількості та фонду оплати праці окремих категорій працівників: жінки, штатні працівники, сумісники.

У річній формі № 1–ПВ узагальнюються показники щодо кількісного та якісного складу працівників за рівнем освіти, віком, станом здоров'я, їх професійної підготовки та підвищення кваліфікації кадрів.

Звіт про суми нарахованої зарплати застрахованих осіб та суми нарахованого ЄСВ на загальнообов'язкове державне соціальне страхування містить інформацію про нарахований ЄСВ на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, відомості про нарахування зарплати застрахованим особам (фонд оплати праці) та інформацію про нещасні випадки. Ця форма подається не пізніше 20-го числа місяця, що настає за останнім днем звітного періоду. Методика складання та терміни подання регламентуються Порядком формування та подання страхувальника звіту, затвердженим наказом Міндоходів і зборів України від 09.09.2013 року № 454.

Саме на основі звітності зацікавлені користувачі в змозі контролювати рівень оплати праці та виконання роботодавцями обов'язків щодо своєчасної та в повному обсязі виплати заробітної плати працівникам бюджетної сфери, дотриманням встановлених державою соціальних гарантій, ефективного та цільового використання бюджетних коштів [65, с.668].

Організація та управління оплатою праці будується на підставі законодавчо–нормативної бази та Колективного договору суб'єкта господарювання та саме у Колективному договорі визначаються форми та системи оплати. Суб'єкти господарювання обирають традиційні форми та системи оплати праці, але сучасні вимоги потребують їх перегляду, вдосконалення, простоти використання, врахування міжнародного досвіду.

Доцільність субрахунків і корисність інформації на субрахунках, що пов'язані з оплатою праці, повинні відповідати потребам управлінського персоналу в її подальшому використанні, а як відомо, основними показниками,

які використовуються в економічному, фінансовому аналізі є основна заробітна плата, додаткова заробітна плата, інші заохочувальні та компенсаційні виплати [63, с.458].

Отже, держава здійснює регулювання оплати праці працівників підприємств усіх форм власності та господарювання шляхом встановлення розміру мінімальної заробітної плати, інших державних норм та гарантій, умов та розмірів оплати праці працівників установ та організацій, що фінансуються з бюджету, керівників державних підприємств, розмірів фонду споживання підприємств, а також шляхом оподаткування доходів працівників.

Висновки до розділу 1

Проаналізувавши поняття «оплата праці», можемо стверджувати, що нині у законодавчій базі України та наукових роботах немає чіткого розмежування таких понять як «заробітна плата» і «оплата праці». Дослідивши літературні джерела ми погоджуємося з думкою що з точки зору правового аспекту «оплата праці», як термін є ширшим, а його цільове призначення – це організація оплати праці, регламентація не тільки її складових елементів, але й системи правових засобів у цій сфері. Поняття «заробітна плата» спрямоване ж лише на право окремого працівника отримувати грошові кошти, що свідчить про те що заробітна плата є окремим елементом оплати праці.

Оплата праці є складною соціально–економічною категорією, до якої належать базова заробітна плата, бонуси, преміальні та інші виплати, залежні від результатів діяльності, а також соціальний пакет. Виходячи із функцій (відтворювальна, стимулююча, оптимізаційна, соціальна, регулююча, ресурсна, розподільча) і принципів (справедливості, матеріальної зацікавленості, гарантованості, раціонального співвідношення темпів зростання та оплати праці), вона відіграє одну з ключових ролей у рентабельності підприємства, добробуті працівників та економічному розвитку держави.

Загальна система оплати праці повинна бути частиною основної системи управління підприємством, а не якимось окремим, самостійним елементом.

Кожне підприємство стикається з проблемою організації оплати праці, яка передбачає визначення її форм та систем, розробку системи посадових окладів службовців та спеціалістів, вироблення критеріїв та визначення розмірів доплат за окремі досягнення працівників та спеціалістів підприємства, обґрунтування показників та системи преміювання співробітників тощо. При цьому перевага має надаватися гнучким системам оплати праці, у яких найчіткіше проявляється стимулююча функція заробітної плати та мотиваційний фактор у механізмі формування оплати праці на підприємстві.

Міра визначення ефективності системи оплати праці також залежить від кожного окремо взятого підприємства. Рекомендуємо використовувати комплекс різних показників, які характеризують як саму систему оплати праці, так і показники використання персоналу. До основних показників можна віднести: зарплатовіддача, питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва, питома вага заробітної плати в обсязі товарної продукції, рівень рентабельності заробітної плати, продуктивність праці, темпи зростання продуктивності праці, плинність кадрів тощо. Для пошуку резервів щодо підвищення ефективності системи оплати праці на підприємства слід використовувати факторний аналіз, який дозволяє визначити вплив зміни рівня оплати праці на виробничі та фінансові показники діяльності підприємства. Загалом процес оцінки ефективності системи оплати праці є індивідуальним.

Державне регулювання у сфері організації оплати праці здійснюється за такими векторами: через законодавчі інструменти, податкову політику, тарифні угоди. Законодавство про оплату праці ґрунтується на Конституції України і складається з Кодексу законів про працю України, законів України «Про оплату праці», «Про колективні договори і угоди» та інших нормативно-правових актів.

Джерелами інформації для проведення перевірки правильності розрахунків з оплати праці виступають первинні документи, реєстри бухгалтерського обліку та фінансова звітність. Найбільш поширеними джерелами інформації для аналізу ефективності формування фонду оплати праці підприємства є статистична звітність з праці: форма № 1–ПВ «Звіт з праці», форма № 3–ПВ «Звіт про

використання робочого часу», форма № 6–ПВ «Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад і професійне навчання», форма № 1–ПВ (умови праці) «Звіт про стан умов праці, пільги й компенсації за роботу зі шкідливими умовами праці», форма № 1–ПВ (заборгованість) «Звіт про стан заборгованості по виплаті заробітної плати».

Держава здійснює регулювання оплати праці працівників підприємств усіх форм власності та господарювання шляхом встановлення розміру мінімальної заробітної плати, інших державних норм та гарантій, умов та розмірів оплати праці працівників установ та організацій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЛАТОЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1. Організаційно–управлінський аналіз діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Виробництво молока і молочних товарів в межах України є одним із найбільш перспективних напрямів розвитку аграрного сектору економіки. Ці товари посідають провідне місце у споживанні населення. Ринок молочної продукції є одним із основних джерел зайнятості мешканців сільської місцевості. Він вже тривалий час зостається об'єктом специфічної уваги і моніторингу спеціалістів агросфери, державних інституцій, науковців, що зумовлено його соціальною значущістю для найбільш вразливих верств населення. Ринок молокопродукції забезпечує формування продовольчої безпеки країни та підтримує населення найважливішими продуктами харчування – молоком, сиром, йогуртами, маслом і т.д. Саме тому об'єктом дослідження магістерської кваліфікаційної роботи буде ТДВ «Яготинський маслозавод».

ТДВ «Яготинський маслозавод» входить до складу групи компаній «Молочний альянс». АТ «Молочний альянс» – компанія з централізованою структурою управління фінансами, закупівлями, маркетингом, виробництвом, логістикою та продажами. До складу якої входять підприємства з виробництва сирів, цільномолочної та кисломолочної продукції, підприємства зі збору та обробки молока та молочної продукції, а також компанії, які здійснюють реалізацію продукції в Україні та за кордоном [40].

Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» (далі – Товариство) є одним із найбільших національних виробників молочної продукції. На сьогодні Яготинський маслозавод випускає 36 видів молочної продукції під ТМ «Яготинське»: масло, молоко, сметану, кефір, ряжанку, термостатну молочну продукцію, м'які і кисломолочні сири, йогурти, ноу-хау підприємства – питну закваску з наповнювачами та без них, а також новинки: функціональний кисломолочний продукт Геролакт, Какао на молоці, Велике

молоко та кефір.

ТДВ «Яготинський маслозавод» створене у відповідності до Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Законів України «Про господарські товариства», «Про цінні папери і фондову біржу», інших законодавчих та підзаконних нормативних актів України. В своїй діяльності Товариство керується цими та іншими нормативними актами, а також Статутом, колективним договором, внутрішніми документами Товариства та рішеннями Загальних зборів акціонерів.

Товариство є самостійним господарюючим статутним суб'єктом, юридичною особою приватного права, підприємницьким товариством відповідно до законодавства України, має відокремлене майно, в межах якого відповідає за своїми зобов'язаннями, має самостійний баланс, поточні та інші рахунки в установах банків, круглу печатку та штампи зі своїм найменуванням й ідентифікаційним кодом, фірмові бланки, товарний знак, емблему та інші реквізити й атрибути [57]. Узагальнену інформацію про ТДВ «Яготинський маслозавод» представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Інформація про ТДВ «Яготинський маслозавод»

Повне найменування юридичної особи	Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод»
Скорочена назва	ТДВ «Яготинський маслозавод»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	00446003
Дата реєстрації	25.03.1996 (27 років 5 місяців)
Керівник організації	Приліпко Ігор Леонідович
Розмір статутного капіталу	3 796 716.00 грн
Організаційно-правова форма	Товариство з додатковою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру Інші: 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 47.30 Роздрібна торгівля пальним 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 36.00 Забір, очищення та постачання води
Контактна інформація	Місцезнаходження юридичної особи: Україна, Київська область, м. Яготин, вул. Шевченка, 213 Тел. офіса: (04575) 5–59–88 E-mail: ymz_info@milkalliance.com.ua Сайт: https://milkalliance.com.ua/

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Для здійснення ТДВ «Яготинський маслозавод» господарської діяльності, забезпечення виконання ним своїх зобов'язань та встановлення обсягу корпоративних прав акціонерів в Товаристві створено Статутний капітал у розмірі 3 796 716 (три мільйони сімсот дев'яносто шість тисяч сімсот шістнадцять) гривень, розділений на 361 592 прості іменні акції номінальною вартістю 10 гривень 50 копійок кожна [57].

Група компаній «Молочний альянс», до складу якої входить ТДВ «Яготинський маслозавод», займається інтенсивним пошуком сучасних інноваційних рішень, постійно впроваджує у виробничий процес нові технології та удосконалює бізнес-процеси. Успіх компанії багато у чому обумовлений наявністю власних філософських поглядів на виробничу діяльність та чіткою корпоративною культурою (рис.2.1).

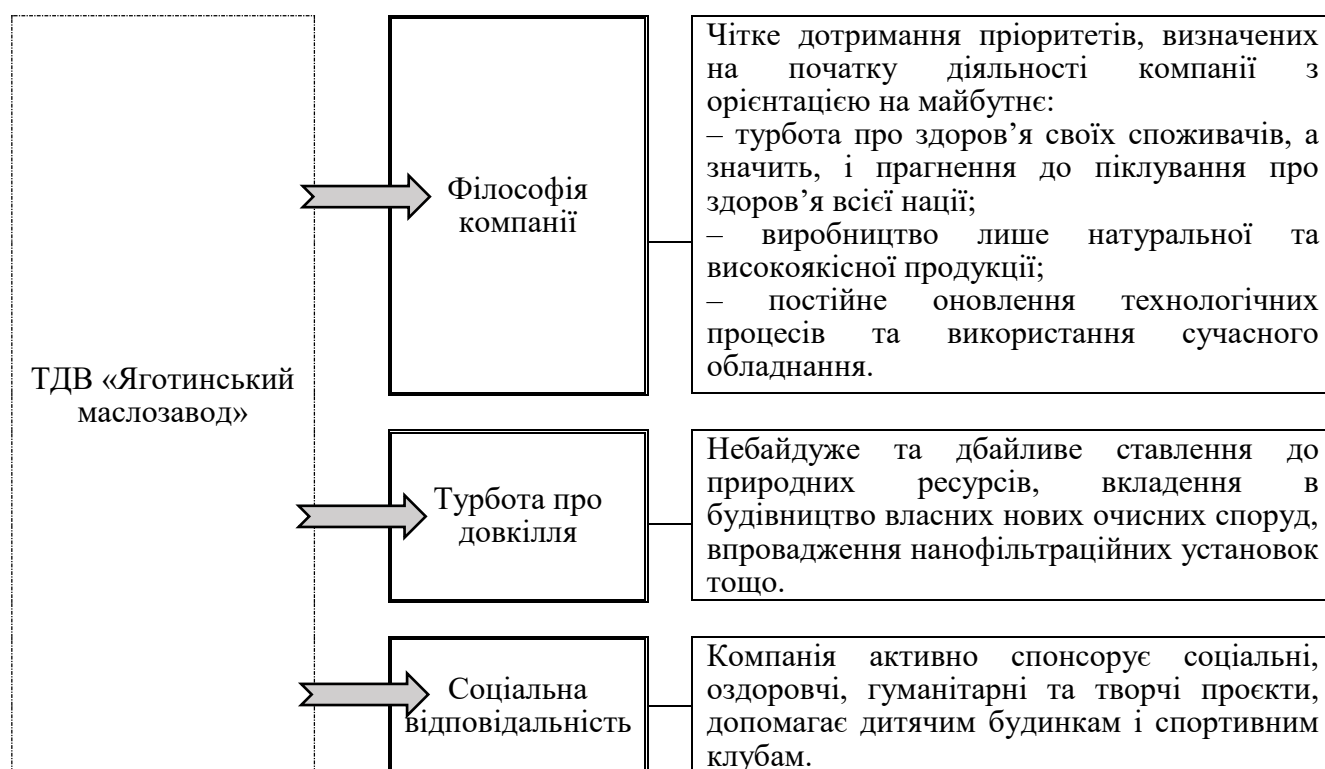


Рис. 2.1. Складові пріоритети діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, виходячи із вищеперерахованих принципів роботи холдингу, до якого належить ТДВ «Яготинський маслозавод», можемо зробити висновок про місію підприємства: постійний пошук інноваційних рішень для удосконалення

виробничого процесу, забезпечення споживачів високоякісною продукцією та активна участь у вирішенні сучасних екологічних та соціальних проблем.

З 2017 року організаційно-правова форма підприємства змінилась. Загальними зборами акціонерів ПАТ «Яготинський маслозавод» (від 12.04.2017 р.), з метою мінімізації витрат товариства, пов'язаних з обслуговуванням такої організаційно-правової форми, як публічне акціонерне товариство, було прийняте рішення про припинення Публічного акціонерного товариства «Яготинський маслозавод» шляхом його перетворення у Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» [40;57]. Відповідно до оновленого статуту підприємства структура управління підприємством складається із загальних зборів учасників, наглядової ради та дирекції товариства (рис. 2.2).

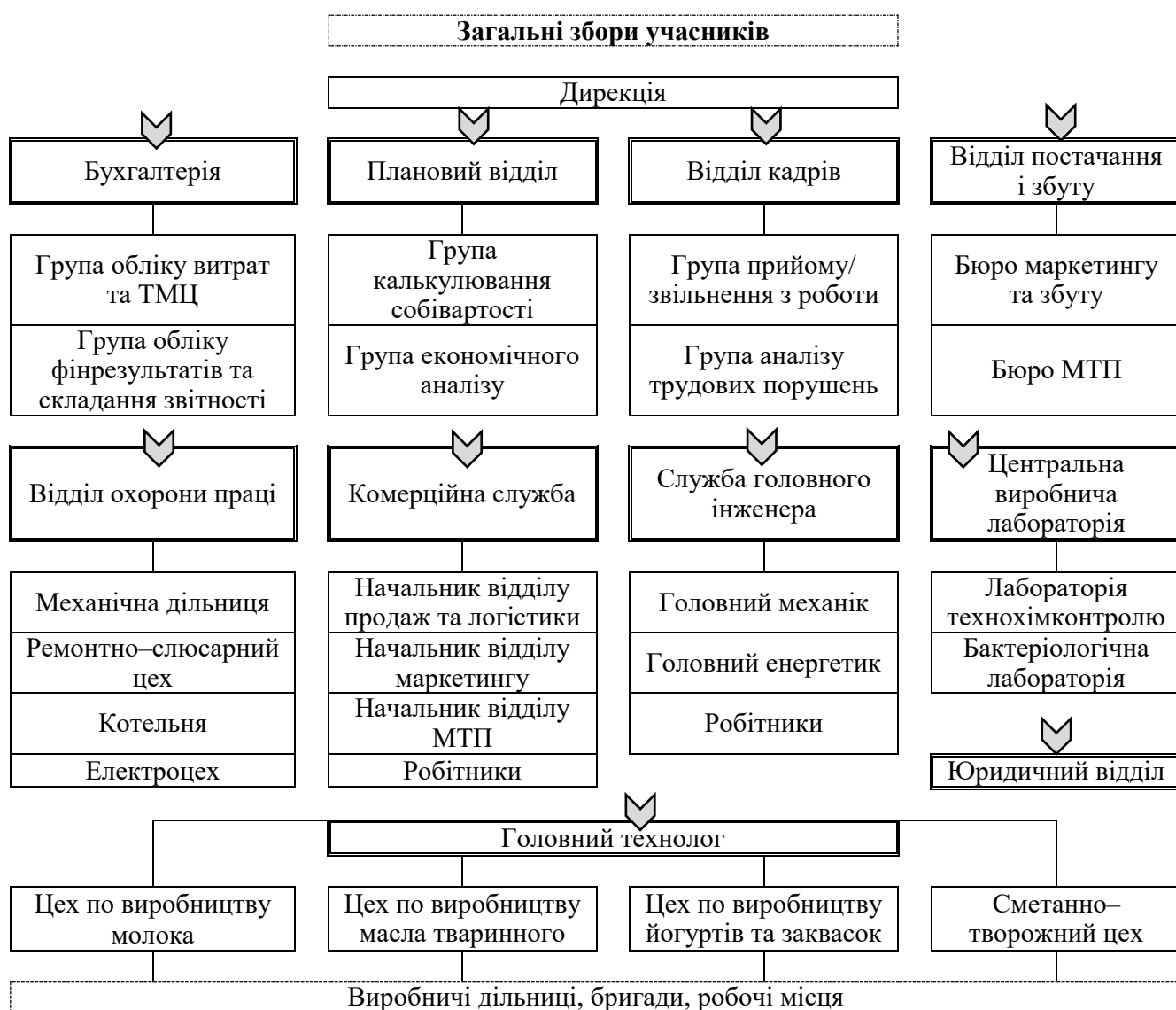


Рис. 2.2. Організаційна структура управління ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Центральним органом управління ТДВ «Яготинський маслозавод» є загальні збори учасників. Виконавчим органом, який здійснює керівництво його поточною діяльністю, є дирекція товариства [57].

Молоко та молочна продукція ТДВ «Яготинський маслозавод» реалізується по всій території України через розгалужену мережу дистриб'юторів, що покриває всі регіони країни (Західна, Східна, Північна, Південна, Центральна Україна). Візитівкою заводу вже багато років вважається вершкове масло ТМ «Яготинське», яке за майже 60-річну історію свого існування отримало безліч нагород, високу репутацію та любов українців. Гордістю підприємства також є унікальний кисломолочний продукт – закваска «Яготинська» з підвищеним вмістом спеціально підібраних корисних молочнокислих бактерій, які забезпечують продукту м'який приємний смак і виняткову користь для організму. Яготинський маслозавод першим розробив і налагодив випуск готових до вживання заквасок, створивши нову товарну категорію на українському молочному ринку. Про стрімкий розвиток категорії заквасок свідчить постійне зростання обсягів виробництва та реалізації цього продукту на підприємстві (з 300 до 30 000 літрів на добу за десять років існування закваски) [40].

На сьогоднішній день на ТДВ «Яготинський маслозавод» впроваджена та сертифікована системи управління якістю (СУЯ) та системи управління безпечністю харчових продуктів (СУБХП) відповідно до вимог стандартів ДСТУ ISO 9001:2015 та ISO 22000:2018. Політика підприємства в сфері якості та безпечності харчових продуктів направлена на випуск якісної та безпечної продукції, виконання вимог замовників та постійне поліпшення інтегрованої системи управління якістю та безпечністю харчових продуктів [57].

Оновлення інтегрованої системи управління проводиться шляхом постійної реконструкції, модернізації технологічних процесів виробництва, придбанням та встановленням додаткового обладнання.

Виробництво нових асортиментних позицій під ТМ «Яготинське», таких як: сир «Домашній», термостатна продукція (простокваша, ряжанка, сметана з печі), Геролакт і Какао, стало можливим завдяки установці нового обладнання на

підприємстві. У цеху кисломолочної продукції відбулася реконструкція технологічних ліній із вводом в експлуатацію 17 ємностей загальним об'ємом 92 м³ для приготування різних видів кисломолочної продукції, двох установок для пастеризації та охолодження з виробничою потужністю 10 000 та 5 000 літрів на годину, фасувальних автоматів і ємностей для ферментації. Нове обладнання працює в автоматичному і напіваавтоматичному режимі, забезпечуючи також приготування йогурту, ряжанки, кефіру, пряженого і пастеризованого молока [40].

З метою поліпшення якості продукції на ТДВ «Яготинський маслозавод» встановлено сучасне високотехнологічне обладнання закритого циклу від світових виробників, яке виключає безпосереднє втручання людини у виробничий процес, починаючи від забору сировини і закінчуючи фасуванням готової продукції. Це гарантує безпеку і якість продукту.

Продукція компанії пропонується до продажу у багатьох великих торговельних мережах України: «АТБ–маркет», «Сільпо», «Новус», «Велика Кишеня», «Метро», «Караван», «Фуршет», «Еко–Маркет», «Таврія», «Віртус», «Варус», «Копійка», «Фоззі», «Обжора», «Експансія», «Фреш» та інших.

Головними конкурентами ТДВ «Яготинський маслозавод» серед молокопереробних заводів в Україні є ТОВ «Бучацький сирзавод»; «ТЕРРА ФУД» (торгові марки: Premialle, Тульчинка, Ферма, Біла лінія); Danone Україна (торгові марки: «Активіа», «Растішка», «Простоквашино», «Живинка», «Даніссімо», «Danone»); ПАТ «Куп'янський молочноконсервний комбінат», ТОВ «Люстдорф» (торгові марки: «Селянське», «На здоров'я», «Весела бурьонка»); ТОВ «Мілкіленд–Україна»; ПАТ «Вімм–Білл–Данн Україна» (торгові марки: «Агуня», «Чудо», «Слов'яночка», «Марійка»); ТОВ «Молочна компанія «Галичина» (торгові марки: «Галичина», «ГоКарпати, «Галичанське»); ПрАТ «Тернопільський молокозавод»; ТОВ «ОРГАНІК МІЛК»; ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» та ін.

В цілому, ТДВ «Яготинський маслозавод» є потужним підприємством, що посідає вагоме місце у галузі, має налагоджену систему господарських зв'язків та ефективно функціонує у процесі здійснення господарської діяльності. Основним

видом діяльності підприємства є виробництво молочних продуктів.

2.2. Діагностика фінансово–економічного стану ТДВ «Яготинський маслозавод»

Фінансовий стан підприємств для різних організаційно–правових форм власності набуває в сьогоденних умовах господарювання особливого значення, адже пошук і реалізація можливостей підвищення конкурентоздатності підприємства, забезпечення економічної безпеки, зростання ефективності господарювання у довгостроковому періоду можна виявити тільки під час проведення діагностики параметрів фінансового стану. Реалізація процедури діагностики є невід’ємною складовою системи управління та забезпечення розвитку господарського процесу та окремих господарських бізнес–одиниць на підприємстві.

Управління фінансовим станом базується на систематичній та комплексній оцінці з використанням різноманітних методів, прийомів та методів аналізу. Це дозволяє критично оцінити фінансовий стан підприємства як у статистиці за певний період, так і в динаміці – за ряд періодів можна виявити слабкі сторони фінансової діяльності та шляхи більш ефективного використання фінансових ресурсів, їх раціонального розміщення [39, с.171].

Проведемо загальну економічну характеристику по підприємству ТДВ «Яготинський маслозавод» проаналізувавши показники ефективності господарської діяльності та порівняємо їх за останні три роки (табл. 2.2).

Відповідно до результатів аналізу табл. 2.2 підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод» протягом 2020 та 2022 років було прибутковим, а в 2021 році збитковим, що пояснюється не тільки змінами в структурі витрат та їх зростанням за звітний період дослідження, а й випередженням темпу зростання собівартості реалізованої продукції над темпами зниження чистого доходу від реалізації продукції.

Аналізуючи основні показники господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020–2022 роки слід відмітити зростання середньорічної вартості основних засобів на 29 160,00 тис грн або на 7,78 %. Первісна вартість основних

засобів ТДВ «Яготинський маслозавод» на кінець 2021 року склала 773 761 тис грн, сума зносу – 356 510 тис грн, залишкова вартість – відповідно 417 251 тис грн. Коефіцієнт зносу основних засобів на початок 2021 року – 46 %. Первісна вартість основних засобів ТДВ «Яготинський маслозавод» на кінець 2022 року склала 811 917 тис. грн., сума зносу – 421 376 тис. грн., залишкова вартість – відповідно 390 541 тис. грн. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець 2022 року – 52 %.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показник	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
Чистий дохід, тис. грн.	3 166 323,0	3 103 661,0	3 736 091,0	569 768,0	17,99
Валовий прибуток, тис. грн.	508 455,00	319 157,00	645 244,00	136 789,0	26,90
Чистий прибуток, тис. грн.	129 547,00	-63 319,00	155 639,00	26 092,00	20,14
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	374 736,00	431 098,50	403 896,00	29 160,00	7,78
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	991 919,5	1 084 743,5	1 413 485,5	421 566,0	42,50
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	918	901	900	-18	-1,96
Середньорічна оплата праці одного працівника, тис. грн.	178,36	187,10	217,69	39,33	22,05
Фондовіддача	8,45	7,20	9,25	0,80	9,48
Фондомісткість	0,12	0,14	0,11	-0,01	-8,66
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	408,21	478,47	448,77	40,56	9,94
Продуктивність праці, тис грн /осіб	3 449,15	3 444,68	4 151,21	702,06	20,35
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об.	3,19	2,86	2,64	-0,55	-17,2
Тривалість одного обороту оборотних активів, дн.	114	128	138	24	20,77
Матеріаловіддача	1,29	1,22	1,20	-0,09	-7,21
Матеріаломісткість	0,78	0,82	0,84	0,06	7,78
Рентабельність використання основних і оборотних засобів, %	9,48	-4,18	8,56	-0,92	X
Рентабельність активів, %	2,23	-1,01	2,16	-0,07	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Відзначимо, що у 2022 році порівняно з 2020 роком відбулося збільшення середньорічної вартості оборотних активів на 421 566,0 тис грн або на 42,50% та становить 1 413 485,5 тис грн, тобто підприємство має достатній обсяг оборотних активів та ефективно їх використовує, забезпечуючи підприємству планові

прибутки, безперебійне виробництво та достатній рівень ліквідності та платоспроможності.

У 2022 році тривалість одного обороту оборотних активів становить 138 днів, що на 24 дні більше ніж в 2020 році та свідчить про зниження ефективності використання оборотних активів підприємства. Бажаним є зниження показника у майбутніх періодах, адже дозволить вивільнити частину фінансових ресурсів, які можуть бути спрямовані на зниження обсягу зобов'язань або на інтенсифікацію поточної операційної, фінансової чи інвестиційної діяльності.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів на протязі досліджуваних років мав тенденцію до зниження: у 2020 році – 3,19, у 2021 році – 2,86, у 2022 році – 2,64, що показує, скільки оборотів здійснюють оборотні активи у чистій виручці від реалізації продукції. Зниження показника протягом аналізованих років свідчить про зменшення інтенсивності роботи ТДВ «Яготинський маслозавод» щодо поліпшення політики управління запасами, дебіторською заборгованістю, грошовими коштами та іншими оборотними активами.

Результати проведеного аналізу вказують, що у 2022 році фондівдача на 0,80 більше ніж у 2020 році і становить 9,25, тобто на кожну використану гривню основних засобів було реалізовано продукції та надано послуг на суму 9,25 грн та свідчить про ефективне використання основних засобів.

Фондоозброєність протягом аналізованих років мала тенденцію до коливання: у 2020 році – 408,21 тис грн, у 2021 році – 478,47 тис грн, у 2022 році – 448,77 тис грн, тобто ТДВ «Яготинський маслозавод» забезпечений як основними, так і активними засобами. Але для економічної достатності важливим є випереджальне зростання продуктивності праці над озброєністю праці засобами, тому що це обумовлює ефективність використання основних засобів.

Фондомісткість характеризується зниженням та у 2022 році становить 0,11, що на 0,01 менше ніж у 2020 році, тобто на 1 грн. випущеної підприємством продукції припадає 0,11 грн середньорічної вартості основних засобів. Щоб підвищити значення показника необхідно аби завантаженість обладнання була 100%.

Середньооблікова чисельності працівників змінювалася обґрунтовано до потреби у робітниках для виконання робіт і у 2020 році становила 918 осіб, в 2021 році – 901 осіб, а в 2022 році – 900 осіб. У 2020–2021 роках таке скорочення відбулося через зменшення обсягу роботи, що спричинено пандемією, тобто підприємство залишило працівників, які найбільш точно відповідають професійним та кваліфікаційним вимогам посади. Відповідно змінилася продуктивність праці, яка з урахуванням скорочення чисельності працівників збільшилася на 702,06 тис грн/особу порівняно з 2020 роком та у 2022 році становить 4 151,21 тис грн/особу, що свідчить про ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві. Зростання продуктивності праці забезпечує збільшення реального продукту й доходу, а тому воно є важливим показником економічного зростання країни.

Щодо середньорічної оплати праці одного працівника, то вона протягом аналізованих років збільшувалася: у 2020 році – 178,36 тис грн, у 2021 році – 187,10 тис грн, у 2022 році – 217,69 тис. грн, що на 39,33 тис. грн більше ніж у 2020 році (22,05%). Слід зазначити, що протягом 2022 року внаслідок збройного конфлікту, енергетичної кризи, пандемії на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод» не відбувалося реорганізаційних перетворень, керівництво вжило заходи щодо збереження наявних умов праці (скорочення робочого часу працівників не здійснювалося), діючі умови контрактів з контрагентами не змінювалися, знецінення активів не відбувалося.

Оцінка майнового стану підприємства є одним з елементів всебічної оцінки фінансового стану суб'єкта господарювання. Характеристику показників майнового стану ТДВ «Яготинський маслозавод» наведено в табл. 2.3.

Результати горизонтального і вертикального аналізу майна підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» свідчать, що значну питому вагу у структурі активів займають оборотні активи та у 2022 році порівняно з 2020 роком складають 79,10% або 1 684 930,0 тис грн. Але не дивлячись на щорічне зростання, ефективність використання оборотних активів підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» протягом 2020–2022 років має негативну тенденцію, про що свідчить про зниження ділової активності підприємства за рахунок зростання дебіторської заборгованості, а саме за товари і послуги.

Таблиця 2.3

Характеристика майна ТДВ «Яготинський маслозавод» та джерел його
формування за балансом

Показники	На 31.12.2020		На 31.12.2021		На 31.12.2022		Відхилення 2022 р. до 2020 р.		
	тис грн	п.в., %	тис грн	п.в., %	тис грн	п.в., %	+, -	%	п.с.
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	521 959,0	33,69	432 579,0	27,47	424 089,0	20,90	-97 870,0	-18,75	-12,79
нематеріальні активи	4 784,0	0,31	2 901,0	0,18	1 528,0	0,08	-3 256,0	-68,06	-0,23
основні засоби	444 946,0	28,72	417 251,0	26,50	390 541,0	19,25	-54 405,0	-12,23	-9,47
інші необоротні активи	19 734,0	1,27	11 491,0	0,79	32 020,0	1,58	12 286,0	62,26	0,30
2. Оборотні активи	1 027 446,0	66,31	1 142 041,0	72,53	1 684 930,0	79,10	657 484,0	63,99	12,79
запаси	166 210,0	10,73	165 657,0	10,52	165 465,0	8,15	-745,0	-0,45	-2,57
дебіторська заборгованість	849 588,0	54,83	940 436,0	59,72	1 426 725,0	70,32	577 137,0	67,93	15,48
грошові кошти	10 217,0	0,66	31 692,0	2,01	7 818,0	0,39	-2 399,0	-23,48	-0,27
витрати майбутніх періодів	249,0	0,02	377,0	0,02	452,0	0,02	203,0	81,53	0,01
інші оборотні активи	1 182,0	0,08	3 879,0	0,25	4 470,0	0,22	3 288,0	278,17	0,14
БАЛАНС:	1 549 405,0	100,00	1 574 620,0	100,00	2 029 019,0	100,00	479 614,0	30,95	X
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	592 784,0	38,26	529 401,00	33,62	685 040,00	33,76	92 256,0	15,56	-4,50
зареєстрований капітал	3 797,0	0,25	3 797,0	0,24	3 797,0	0,19	0,00	0,00	-0,06
резервний капітал	1 528,0	0,10	1 528,0	0,10	1 528,0	0,08	0,00	0,00	-0,02
нерозподілений прибуток	587 459,0	37,92	524 076,0	33,28	679 715,0	33,50	92 256,0	15,70	-4,42
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	201 451,0	13,00	247 574,0	15,72	253 895,0	12,51	52 444,0	26,03	-0,49
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	755 170,0	48,74	797 645,0	50,66	1 090 084,0	53,73	334 914,0	44,35	4,99
БАЛАНС:	1 549 405,0	100,00	1 574 620,0	100,00	2 029 019,0	100,00	479 614,0	30,95	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Протягом досліджуваного періоду відбувалось зниження запасів підприємства: у 2020 році – 166 210,0 тис грн, у 2021 році – 165 657,0 тис грн, у 2022 році – 165 465,0 тис грн. Темп приросту виробничих запасів у 2022 році менший за темп приросту основних засобів, при цьому частка виробничих запасів у майні знизилася з 10,73% у 2020 році до 8,15% у 2022 році, така динаміка вказує на зниження рівня забезпеченості основних засобів матеріальними оборотними ресурсами. Для того, щоб виробництво та збут продукції відповідали нормальним умовам, запаси повинні бути оптимальними. Накопичення запасів понад норму

свідчить про спад активності підприємства, уповільнення оборотності оборотного капіталу.

Дебіторська заборгованість серед оборотних активів протягом 2020–2022 років займала найбільшу частку та з кожним роком зростала: у 2020 році – 849 588,0 тис грн (54,83%), у 2021 році – 940 436,0 тис грн (59,72%), у 2022 році – 1 426 725,0 тис грн (70,32%). Таке різке збільшення дебіторської заборгованості і її частки в поточних активах може свідчити про необачну кредитну політику підприємства стосовно покупців або неплатоспроможність і банкрутство їх частини. Довготривале неповернення дебіторської заборгованості сприяє формуванню дефіциту грошових ресурсів, що впливає на зниження платоспроможності підприємства, погіршує його фінансовий стан.

Основою ефективного функціонування сучасного підприємства є безперервний періодичний рух грошових коштів. Грошові кошти є найбільш ліквідними активами та обмеженими ресурсами, і успіх діяльності підприємства багато в чому визначається здатністю їх раціонально зберігати, розподіляти і використовувати. Відповідно до аналізу грошові кошти та їх еквіваленти на ТДВ «Яготинський маслозавод» коливалися та у 2022 році займали у структурі активів 0,39% та становили 7 818,0 тис грн, що на 2 399,0 тис грн менше ніж у 2020 році, припустимо таке зниження спричинене здійсненням поточних розрахунків із контрагентами.

Воєнний конфлікт значно підвищив ризики втрати активів підприємства, від– так, через постійну існуючу загрозу обстрілу великих торговельних мереж підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод» взяло на себе часткову відповідальність за можливу втрачену продукцію власного виробництва, що впливає на показники ефективності його діяльності. В цілому тимчасово призупинено поставки продукції дистриб'юторам на схід та південь України, що аналогічно негативно впливає на прибутковість діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Щодо необоротних активів, то вони становлять у 2022 році 20,90% у структурі активів або 424 089,0 тис грн, що порівняно з 2020 роком менше на

97 870,0 тис грн, що свідчить про погіршення матеріально-технічної бази підприємства. Придатність основних засобів ТДВ «Яготинський маслозавод» щорічно знижується та відповідно становить в 2020 році – 28,72%, в 2021 році – 26,50% та в 2022 році – 19,25%, що є негативною ситуацією та свідчить про погіршення технічного стану основних засобів підприємства. Відповідно до результатів аудиторського заключення та експертних висновків можна стверджувати, що було призупинено оновлення технологічного обладнання та інші інвестиційні процеси через воєнну агресію рф.

Ще одним видом довгострокових ресурсів, які ТДВ «Яготинський маслозавод» використовує у своїй господарській діяльності є нематеріальні активи, що протягом аналізованих років поступово знижувалися: у 2020 році – 4 784,0 тис грн, у 2021 році – 2 901,0 тис грн, у 2022 році – 1 528,0 тис грн. При управлінні нематеріальними активами слід порівнювати темпи зростання цього показника з темпами зростання витрат на них. Якщо перший показник перевищує другий, можна стверджувати про позитивний ефект від використання нематеріальних активів на підприємстві.

Інші необоротні активи у 2022 році зросли на 12 286,0 тис грн або 62,26% порівняно з 2020 роком та складають основу матеріально-технічної бази виробництва і є досить різноманітними за своїм призначенням та використанням. Припустимо таке зростання відбулося за рахунок надходження безоплатно отриманих інших необоротних матеріальних активів на підприємство та суми дооцінки вартості об'єкта необоротних матеріальних активів.

Оскільки підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод» входить в групу компаній «Молочний Альянс», керівництво дотримується єдиних стандартів та концепції менеджменту. Так, внаслідок часткової втрати активів та пошкодження технологічного обладнання Баштанського сирзаводу (Миколаївська обл.) виробник перезапустив виробництво сирів «Моццарелла» та «Сулугуні» на іншому підприємстві.

Зазначимо, що у 2022 році підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 155 639 тис грн, який воно капіталізувало на 100%, що призвело до

зростання власного капіталу підприємства, який становить 685 040,00 тис грн або 33,76%, що на 92 256,0 тис грн більше ніж у 2020 році. Нерозподілений прибуток, який теж мав тенденцію до зростання за рішенням зборів учасників підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» було використано на погашення збитків минулорічного періоду. Що стосується зареєстрованого та резервного капіталу, то протягом 2020–2022 років суми залишалися стабільними, відповідно 3 797,0 тис грн та 1 528,0 тис грн.

Довгострокові зобов'язання і забезпечення підприємства у 2022 році становлять 253 895,0 тис грн, тобто порівняно з 2020 роком збільшилися на 52 444,0 тис грн або 26,03%, таке зростання було спричинено збільшенням довгострокових кредитів банків та інших довгострокових зобов'язань, що на кінець 2022 року складають відповідно 27 913 тис грн та 225 982 тис грн. Аналізуючи поточні зобов'язання і забезпечення підприємства у загальній структурі бачимо, що у 2022 році порівняно з 2020 роком відбулося значне зростання на 334 914,0 тис грн (44,35%) та становить 1 090 084,0 тис грн. Тож згідно балансу, найбільшу частку серед поточних зобов'язань і забезпечень на кінець 2022 року займають: поточна кредиторська заборгованість – 409 228 тис грн, короткострокові кредити банків – 366 248 тис грн, поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги – 214 804 тис грн тощо.

Діагностика фінансової діяльності та фінансового стану будь-якого підприємства, відіграє надзвичайну важливість, адже через визначення поточних фінансових показників підприємство формуватиме стратегію власного розвитку, що дасть можливість, орієнтуючись на поточні показники фінансового стану, забезпечити зростання ефективності діяльності підприємства у перспективному періоді. Тому нами було проведено аналіз формування фінансових результатів діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод», який дозволив з'ясувати зв'язок між його економічними показниками (табл. 2.4).

Проведений аналіз формування фінансових результатів діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» свідчить, що основний дохід підприємство отримує від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). За 2020–2022 роки спостерігається позитивна тенденція щодо збільшення доходу від реалізації

продукції (товарів, робіт, послуг) на 569 768,00 тис грн або на 17,99 %. Зазначимо, що в січні 2022 року відбулося розширення асортименту продукції підприємства: «молоко коров'яче питне ультрапастеризоване 1% жиру та молоко коров'яче питне ультрапастеризоване «До кави» 2% жиру в пакованні Tetra Fino масою 900 г».

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності
ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3 166 323,0	3 103 661,0	3 736 091,0	569 768,00	17,99
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2 657 868,0	2 784 504,0	3 090 847,0	432 979,00	16,29
Валовий: прибуток (збиток)	508 455,00	319 157,00	645 244,00	136 789,00	26,90
Інші операційні доходи	3 332,00	23 650,00	47 017,00	43 685,00	у 14 разів
Адміністративні витрати	33 076,00	33 130,00	37 602,00	4 526,00	13,68
Витрати на збут	239 378,00	254 742,00	296 742,00	57 364,00	23,96
Інші операційні витрати	15 995,00	34 147,00	65 926,00	49 931,00	у 3 рази
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	223 338,00	20 788,00	291 991,00	68 653,00	30,74
Інші фінансові доходи	2 539,00	1 512,00	1 745,00	-794,00	-31,27
Інші доходи	24 903,00	58 650,00	882,00	-24 021,00	-96,46
Фінансові витрати	72 302,00	87 142,00	116 777,00	44 475,00	61,51
Інші витрати	24 739,00	57 127,00	0,00	-24 739,00	-100,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	153 739,00	-63 319,00	177 841,00	24 102,00	15,68
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	129 547,00	-63 319,00	155 639,00	26 092,00	20,14

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

У відповідності до зростання обсягів реалізованої продукції збільшувалася її собівартість, яка у 2022 році становить 3 090 847,0 тис грн, що на 432 979,00 тис грн або 16,29% більше ніж у 2020 році, проте спостерігається позитивна тенденція щодо випереджаючих темпів зростання чистого доходу від реалізації продукції над темпами зростання собівартості реалізованої продукції, відтак, це дозволило підприємству отримати чистий прибуток у розмірі 155 639 тис грн. Також в блеаут підприємство використовувало альтернативні джерела енергії –

було придбано резервні генератори задля можливості завершення технологічних процесів, що значно вплинуло на собівартість випуску продукції через значні витрати на забезпечення роботи дизельних генераторів.

Інші операційні доходи ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022 році порівняно з 2020 роком значно зросли та складають 47 017,00 тис грн, підприємство отримало доходи від реалізації іноземної валюти, курсової різниці за операціями в іноземній валюті, відшкодування раніше списаних активів (надходження боргів, списаних як безнадійні) тощо. Щодо інших фінансових доходів, то вони зменшилися на 794,00 тис грн (31,27%) і у 2022 році становлять 1 745,00 тис грн, тобто підприємство отримало менше дивідендів та відсотків від фінансових інвестицій.

Адміністративні витрати у 2022 році становлять 37 602,00 тис грн, що на 4 526,00 тис грн або 13,68% більше ніж у 2020 році, тобто відбулося збільшення за окремими структурними одиницями, пов'язане із збільшенням суми витрат на адміністративні потреби за звітні періоди (наприклад, виплати матеріальної допомоги працівникам у зв'язку з війною, виплати мобілізованим), але такі витрати призводять до зменшення величини чистого доходу підприємства.

Досліджуючи витрати на збут зазначимо, що протягом аналізованих років спостерігалася тенденція до збільшення: у 2020 році – 239 378,00 тис грн, у 2021 році – 254 742,00 тис грн, у 2022 році – 296 742,00 тис грн. Таке збільшення могло бути спричинено появою нових асортиментних позицій, тобто підприємство рекламувало як товари–новинки, так і товари які вже мають стійку позицію на ринку; або збільшенням витрат на транспортування, перевалку і страхування готової продукції (товарів).

У 2022 році інші операційні витрати також збільшилися порівняно з 2020 роком на 49 931,00 тис грн і становлять 65 926,00 тис грн (це собівартість реалізованих виробничих запасів, майнових комплексів, суми штрафів, витрати на утримання об'єктів соціально–культурного призначення, витрати, пов'язані з виконанням умов колективного договору, відрахування на утримання апарату компанії).

Протягом досліджуваного періоду відбулося зростання фінансових витрат: у 2020 році – 72 302,00 тис грн, у 2021 році – 87 142,00 тис грн, у 2022 році – 116 777,00 тис грн, тобто у 2022 році витрати збільшилися на 44 475,00 тис грн або 61,51% порівняно з 2020 роком, однозначно що це витрати на проценти та інші витрати підприємства, пов'язані із запозиченням. Щодо інших витрат, то у 2022 році спостерігається їх відсутність, тобто ТДВ «Яготинський маслозавод» не користувалося послугами сторонніх підприємств.

Результатом господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» є чистий прибуток, який у 2022 році збільшився на 26 092,00 тис грн або 20,14% та становить 155 639,00 тис грн. Як ми вже зазначали раніше, підприємство капіталізувало чистий прибуток та за рішенням зборів учасників було використано на погашення збитків минулорічного періоду.

Для повної оцінки результативності фінансової діяльності підприємства важливо проаналізувати динаміку та структуру його елементів операційних витрат, що наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Склад та структура елементів операційних витрат ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Роки						Відхилення 2022 р. до 2020 р.		
	2020		2021		2022		+/-	%	п. с.
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%			
Матеріальні витрати	3 111 347,0	77,51	2 237 345,0	82,21	2 634 094,0	83,54	-477 253,0	-15,34	6,03
Витрати на оплату праці	163 734,0	4,08	168 573,0	6,19	195 918,0	6,21	32 184,0	19,66	2,13
Відрахування на соціальні заходи	35 138,0	0,88	38 327,0	1,41	47 339,0	1,50	12 201,0	34,72	0,63
Амортизація	62 277,0	1,55	79 243,0	2,91	75 141,0	2,38	12 864,0	20,66	0,83
Інші операційні витрати	641 210,0	15,98	197 946,0	7,27	200 416,0	6,36	-440 794,0	-68,74	-9,62
Разом	4 013 751,0	100,0	2 721 434,0	100,0	3 152 908,0	100,0	-860 843,0	-21,45	0,00

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши склад та структуру елементів операційних витрат ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020–2022 роки бачимо, що найбільшу частку займають матеріальні витрати: у 2020 році – 3 111 347,0 тис грн (77,52%), у 2021 році – 2 237 345,0 тис грн (82,21%), у 2022 році – 2 634 094,0 тис грн (83,54%). Завдяки матеріальним витратам здійснюється виробнича діяльність

підприємства, сюди відноситься вартість витрачених оборотних коштів, які представлені в предметах праці: сировина, основні й допоміжні матеріали, паливо, запасні частини, енергія тощо.

Наступною затратною позицією для підприємства у 2022 році є інші операційні витрати, що складають 200 416,0 тис грн або 6,36% у загальній структурі, але порівняно з 2020 роком є меншими на 440 794,0 тис грн та включають витрати на відрядження, плату за розрахунково–касове обслуговування, визнані штрафи, пеню, неустойки тощо.

Витрати на оплату праці у 2022 році збільшилися порівняно з 2020 роком на 32 184,0 та становлять 195 918,0 тис грн, не дивлячись на те що у 2022 році кількість працівників була меншою. Це пояснюється тим, що підприємство здійснює оплату праці на базі нормативно–правових актів затверджених на рівні держави, так у 2022 році мінімальна заробітна плата в Україні складала 6 700,0 грн, а у 2020 році – 4 723,0 грн. Похідними від витрат на оплату праці є відрахування на соціальні заходи, які у 2022 році зросли відповідно на 12 201,0 тис грн.

Тенденція до збільшення спостерігається щодо амортизаційних відрахувань, які збільшилися на 12 864,0 тис грн або 20,66% та у 2022 році становлять 75 141,0 тис грн порівняно з 2020 роком. За аналізований період амортизаційні відрахування збільшились в загальній структурі витрат на 0,83 пункти структури витрат. Загалом сума елементів операційних витрат у 2022 році становить 3 152 908,0 тис грн, що на 860 843,0 тис грн менше ніж у 2020 році.

Оцінка фінансового стану суб'єкту господарювання є ключовим етапом дослідження його активів і пасивів, ділової активності, використання капіталу. Проаналізувати фінансовий стан можна за допомогою його фінансової стійкості і платоспроможності. Фінансово стійким можна вважати таке підприємство, яке за рахунок власних засобів покриває кошти, що вкладені в активи, не допускає невинуватеної дебіторської та кредиторської заборгованості і має ресурси для того, щоб розрахуватися за своїми зобов'язаннями в установлені терміни [70, с.195].

Платоспроможність відображає здатність підприємства вчасно сплачувати

за своїми боргами і зобов'язаннями. При цьому умова фінансової стійкості та платоспроможності виконується тоді, коли підприємство має стійку здатність відповідати за своїми боргами у будь-який момент часу. Недостатній рівень фінансової стійкості зазвичай обумовлює неплатоспроможність суб'єкта господарювання, у той же час надмірна – означає накопичення надлишкових запасів і резервів, які сприяють збільшенню витрат та стримують темпи розвитку підприємства. Аналіз платоспроможності підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» здійснений за даними балансу наведений в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р. +,–
	2020	2021	2022	
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,36	1,43	1,55	0,19
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,62	0,60	0,58	–0,04
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,04	0,01	–0,01
Частка оборотних активів в загальній сумі активів	0,66	0,73	0,83	0,17
Коефіцієнт автономії	0,38	0,34	0,34	–0,04
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,62	0,51	0,51	–0,11
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,62	0,66	0,66	0,04
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,46	0,65	0,87	0,41
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,61	0,48	0,28	–0,33
Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань	0,78	0,66	0,63	–0,16
Фінансовий леверидж	1,61	1,97	1,96	0,35
Валова рентабельність, %	19,13	11,46	20,88	1,75
Рентабельність операційної діяльності, %	7,58	0,67	8,36	0,78
Рентабельність господарської діяльності, %	4,26	–1,95	4,31	0,06

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи показники ліквідності майна ТДВ «Яготинський маслозавод» бачимо, що коефіцієнт загальної ліквідності у 2022 році дорівнює 1,55, що більше порівняно з 2020 роком на 0,19, тобто у підприємства є реальна можливість покриття поточних зобов'язань за рахунок його оборотних засобів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності за 2020–2022 роки мав тенденцію до зниження: у 2020 році – 0,62; у 2021 році – 0,60; у 2022 році – 0,58, що свідчить про те, що підприємство може частково погасити поточні зобов'язання за рахунок очікуваних фінансових надходжень від покупців за відвантажену продукцію.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності за аналізовані роки мав тенденцію до коливання: у 2020 році – 0,01; у 2021 році – 0,04; у 2022 році – 0,01. Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності є меншим за норматив, як в поточному, так і в минулих роках. Та не дивлячись на таку ситуацію, це не є «критично» для підприємства, оскільки на практиці незначна вірогідність того, що всі кредитори підприємства в один і той же час вимагатимуть повернення поточної заборгованості.

Здійснений аналіз свідчить про динаміку зниження коефіцієнту автономії, який показує, яку частину активів підприємство має змогу профінансувати за власні кошти. У 2022 році показник знизився на 0,04 порівняно із 2020 роком та у звітному році становить 0,34. Значення показника є вищим за нормативне, що свідчить про достатній рівень фінансової стійкості ТДВ «Яготинський маслозавод».

Показники рентабельності характеризують ефективності роботи підприємства у цілому, дохідність різних напрямів діяльності (виробничої, підприємницької, інвестиційної), окупність витрат. Вони більш широко ніж прибуток, відображають, остаточні результати господарювання та ефективність використання ресурсів підприємства.

Рентабельність операційної діяльності показує суму прибутку, одержану в розрахунку на 1 грн цих витрат, тобто у 2022 році ТДВ «Яготинський маслозавод» на 1 грн витрат отримало 8,36 коп. прибутку, що на 0,78 коп. більше ніж у 2020 році та свідчить про ефективність операційних витрат. Показник рентабельності господарської діяльності характеризується доволі високим значенням як у 2020 році та становить 4,26%, так і у 2022 році – 4,31% та свідчить про отримання прибутку на 1 грн вкладених витрат.

Щодо фінансового левериджу, то у 2022 році відбулося значне зростання показника та становить 1,96, що на 0,35 більше ніж у 2020 році та характеризує використання ТДВ «Яготинський маслозавод» позикових коштів, відповідно має вплив на зміну коефіцієнта рентабельності власного капіталу. Тож збільшення фінансового левериджу свідчить, що підприємство здатне самостійно фінансувати

оборотні активи й таким чином зменшує суми довгострокових кредитів.

Таким чином, на підставі проведеного аналізу можемо зробити висновок про відсутність чітких тенденцій у формуванні показників фінансового стану підприємства. Позитивним є зростання доходів та фінансового результату, водночас, зростання забезпечується за рахунок позикового капіталу.

2.3. Оцінка ефективності управління оплатою праці персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод»

Оплата праці персоналу підприємства здійснюється на основі тарифної системи, що затверджена «Коллективним договором між адміністрацією та трудовим колективом ТДВ «Яготинський маслозавод» на 2022–2024 роки». Підприємство рівень заробітної плати встановлює по-різному: для керівників, спеціалістів – місячні оклади, для інших робітників погодинна, погодинно–преміальна та відрядна форма оплати праці. Погодинна оплата праці здійснюється по встановленій ставці. Оклади керівникам, спеціалістам, службовцям та робітникам встановлюються у відповідності зі штатним розкладом. Штатний розклад складає, погоджує з керівництвом інженер відділу кадрів, відповідно затверджує директор підприємства, він же вирішує питання виключення та введення нових штатних посад, зміну посадових окладів [40].

Оплата праці персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» проводиться згідно з Законом України «Про оплату праці», Кодексу законів про працю, рішеннями адміністрації та іншими нормативними документами, що стосуються оплати праці. До мікроекономічних або внутрішніх чинників, які впливають на оплату праці на підприємстві, можна зарахувати: форму власності підприємства, стан обладнання, технічне забезпечення, якісний і кількісний склад персоналу, графік роботи працівників, обсяг виробництва, собівартість продукції, рентабельність та реалізацію продукції.

Ґрунтуючись на тарифній системі оплати праці, підприємство дотримується норм тривалості робочого часу (не більш ніж 40 годин на тиждень). Ведеться облік фактично відпрацьованих робочих годин та систематичний контроль за

виконанням планового завдання, від виконання якого залежить надання преміальної оплати.

Преміювання персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» виконується з метою посилення матеріального заохочення робітників у виконанні планів та договірних зобов'язань, підвищення якості роботи, продуктивності праці та ефективності виробництва. Премія нараховується на встановлену ставку за фактично відпрацьований час. Розмір премії у відсотках затверджується наказом по підприємству диференційовано по професіям робітників і граничними розмірами не обмежуються. При невиконанні виробничих завдань, низької якості робіт та інших порушеннях трудової та виробничої дисципліни, робітники позбавляються премії частково або повністю [57].

Одним з ключових чинників, що визначає особливості формування фонду оплати праці на підприємстві є чисельність та структура персоналу. Отже, вважаємо за доцільне в першу чергу дослідити структуру та динаміку персоналу досліджуваного підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Структура та склад персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод»
за категоріями

Категорія зайнятих	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	+	-
							+	-
Управлінський персонал	137	14,92	140	15,54	135	15,00	-2	-1,46
у тому числі:								
керівники	45	4,90	46	5,11	45	5,00	0	0,00
спеціалісти	82	8,93	84	9,32	82	9,11	0	0,00
службовці	10	1,09	10	1,11	8	0,89	-2	-20,00
Робітники	781	85,08	761	84,46	765	85,00	-16	-2,05
Разом	918	100	901	100	900	100	-18	-1,96

Відповідно до даних табл. 2.7 бачимо, що загальна чисельність персоналу скоротилася на 18 ос. внаслідок визначених вище факторів. Найбільше скорочення відбулося за рахунок такої категорії персоналу, як робітники (на 16 осіб або на 2,05%), водночас, управлінський персонал скоротився на 2 особи або

на 1,46 %. В цілому, у структурі персоналу найбільша питома вага припадає на робітників (частка коливається в межах 85 %), що пояснюється виробничим характером діяльності підприємства.

Керівництво, інженерно–технічні працівники та службовці преміюються за результатами роботи ТДВ «Яготинський маслозавод» за звітний період та за виконання особливо важливих завдань з фонду заробітної плати. Сума преміального фонду визначається, виходячи з фінансових результатів роботи підприємства за звітний період та частки вкладу кожного робітника у підвищення показників роботи підприємства. За високі показники роботи преміюються як штатні робітники, так і працюючі за сумісництвом. Частка чи розмір премії кожному працівнику встановлюється керівником підприємства.

Перелік доплат та надбавок до посадових окладів працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Перелік доплат та надбавок до ставок та посадових окладів робітників
ТДВ «Яготинський маслозавод»

№	Найменування доплат та надбавок	Розмір доплат та надбавок
1	За сумісництво професій (посад)	Доплати одному працівникові максимальними розмірами не обмежуються і визначаються наявністю отриманої економії по ставкам та окладам робітників, що працюють за сумісництвом.
2	За розширення зони обслуговування чи збільшення обсягу робіт	Доплати одному працівникові максимальними розмірами не обмежуються і визначаються наявністю отриманої економії по ставкам та окладам, які могли б сплачуватися на умовах нормативної чисельності робітників.
3	За виконання обов'язків тимчасово відсутнього робітника	До 100% ставки (окладу) відсутнього робітника.
4	За роботу у важких і шкідливих умовах праці	За роботу у важких і шкідливих умовах праці від 4% до 12% ставки (посадового окладу).
5	За роботу вночі	20% посадового окладу за кожний час роботи у нічний час.
6	За керівництво відділом	10% (посадового окладу) з чисельністю до 10 ос. 20% (посадового окладу) до 25 ос.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Оскільки заробітна плата є на підприємстві найважливішим чинником, то аналіз використання її фонду є важливим моментом в управлінні підприємством.

Розглянемо динаміку структури фонду оплати праці на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020–2022 роки (табл. 2.9).

Варто зауважити, що основним фактором формування фонду оплати праці на підприємстві є мінімальна заробітна плата. Вона встановлена Законом України «Про оплату праці» працівникам за виконання простої некваліфікованої праці, а також не може виплачуватись нижче, ніж щомісячна оплата праці.

Таблиця 2.9

Структура фонду оплати праці ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Роки						Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020		2021		2022			
	грн	п.в.,%	грн	п.в.,%	грн	п.в.,%	+/-	%
1.Фонд оплати праці	163 734,00	100	168 573,00	100	195 918,00	100	32 184,00	19,66
в т.ч.								
1.1. Фонд основної заробітної плати	118 461,55	72,35	127 154,61	75,43	152 561,35	77,87	34 099,80	28,79
1.2. Фонд додаткової заробітної плати	28 620,70	17,48	31 624,29	18,76	20 257,92	10,34	-8 362,78	-29,22
– надбавки та доплати до тарифних ставок та окладів	16 504,39	10,08	16 823,59	9,98	12 382,02	6,32	-4 122,37	-24,98
– премії за виробничі результати	12 116,32	7,4	14 800,71	8,78	7 875,90	4,02	-4 240,41	-35,00
1.3. Заохочувальні та компенсаційні виплати	16 651,75	10,17	9 794,09	5,81	23 098,73	11,79	6 446,98	38,72
– матеріальна допомога	10 233,38	6,25	5 765,20	3,42	16 339,56	8,34	6 106,19	59,67
– соціальні пільги, що носять індивідуальний характер	5 255,86	3,21	4 028,89	2,39	3 487,34	1,78	-1 768,52	-33,65
– оплата за невідпрацьований час	1 162,51	0,71	0,00	0,00	3 271,83	1,67	2 109,32	181,45

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Мінімальна заробітна плата та мінімальний прожитковий мінімум – це основні показники праці. Мінімальна заробітна плата, як правило, визначається з огляду на рівень прожиткового мінімуму, який розраховується відповідно до стандартів задоволення мінімальних потреб населення, при цьому враховується рівень цін у країні. Наразі місячна мінімальна зарплата в Україні складає 6700 грн [72, с.180].

Основними складниками в структурі заробітної плати, найбільш витратними для підприємства, є основна і додаткова заробітна плата. Основна

заробітна плата забезпечує мінімальний розмір оплати праці за умови виробітку необхідної кількості робочого часу, стимулює зростання професійної підготовки і підвищення кваліфікації співробітника. Додаткова заробітна плата на підприємстві складається з різного виду доплати і компенсації за диференційовані умови праці і кваліфікацію працівника, за несприятливі і шкідливі умови праці, за поєднання професій і виконання додаткових обов'язків, за клас водіям і машиністам, за кваліфікацію, за ненормований робочий день, за роботу у вихідні і святкові дні [75, с.53].

Як свідчать дані табл. 2.9, за аналізований період на ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022 році фонд оплати праці збільшився на 32 184,00 тис грн або 19,66% порівняно з 2020 роком. Найбільшу питому вагу в структурі фонду оплати праці має основна заробітна плата 77,87%, її зростання в 2022 році порівняно з 2020 роком склало 34 099,80 тис грн або 28,79%. Додаткова заробітна плата знизилась у 2022 році на 8 362,78 тис грн та становить 20 257,92 тис грн або 10,34% у загальній структурі фонду оплати праці. Відповідно зменшилися такі виплати з фонду додаткової заробітної плати як надбавки та доплати до тарифних ставок та окладів на 24,98% або 4 122,37 тис грн, а також премії за виробничі результати – 35% або 4 240,41 тис грн. Припустимо таке зниження було спричинено плинністю кадрів, тобто не виконанням плану виробництва продукції.

Якщо розглядати інші заохочувальні і компенсаційні виплати, то зростання по них у 2022 році склало 6 446,98 тис грн або 38,72%. Тож у 2022 році спостерігається зростання таких складових як матеріальна допомога на 59,67% або 6 106,19 тис грн, що свідчить про збільшення числа звернень працівників за наданням матеріальної допомоги, оскільки зменшилися виплати премій і надбавок, які стимулюють зацікавленість працівників у якіснішій і продуктивнішій праці. Варто зазначити, що така ситуація була спричинена воєнним конфліктом, через що також відбулося зростання оплати за невідпрацьований час на 2 109,32 тис грн, що у 1,8 рази більше порівняно з 2020 роком та у 2022 році становить 3 271,83 тис грн.

Пандемія COVID-19 та війна в Україні спричинили зупинку багатьох

галузей та скорочення виробництва, що призвело до скорочення фонду оплати праці більшості підприємств. Але ТДВ «Яготинський маслозавод» попри труднощі намагалося працювати і нарощувати обсяги виробництва та доходів, щоб не скорочувати витрати на оплату праці таким чином підтримуючи своїх працівників виплатами.

Система оплати праці є одним з найбільш важливих елементів підприємства. Від неї залежить розмір витрат підприємства, рівень захопленості працівників, їх продуктивність праці, мотивація до досягнення поставлених цілей, якість виконаної роботи тощо. Усе це в загальному впливає на кінцеві фінансові результати роботи підприємства. Відповідно система оплата праці може як принести великий успіх підприємству та сприятиме досягненню поставлених цілей, так може і «зруйнувати» підприємство.

Тож наступним кроком вважаємо за доцільне дослідити структуру ФОП з точки зору використовуваних форм оплати праці (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Структура фонду оплати праці ТДВ «Яготинський маслозавод»

Елементи ФОП	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%	п.с.
Погодинна	62873,9	38,4	66586,3	39,5	77975,4	39,8	15101,5	24,0	1,4
Відрядна	100860,1	61,6	1619143,7	60,5	117942,6	60,2	17082,5	16,9	-1,4
Разом	163734,0	100,0	1685730,0	100,0	195918,0	100,0	32184,0	19,7	0,0

Як бачимо з таблиці, ФОП у 2022 року відносно 2020 року зріс на 32184 тис. грн. або на 19,7%. У структурі фонду оплати праці переважає відрядна форма оплати праці, що пояснюється значною часткою робітників у загальній структурі персоналу підприємства. Зростання відбулося як по погодинній, так і по відрядній формі оплати праці, на 15101,5 тис. грн. та на 17082,5 тис. грн. відповідно. Це обумовлено збільшенням середньої заробітної плати в цілому по підприємству.

В основу оцінки ефективності системи оплати праці підприємства можуть бути покладені різні показники. Підприємства вільні у виборі тих показників, які вони будуть використовувати для оцінки системи оплати праці (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Оцінка показників ефективності системи оплати праці на підприємстві

ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
1	2	3	4	5	6
Фонд оплати праці, тис. грн	163 734,0	168 573,0	195 918,0	32 184,00	19,66
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	918	901	900	-18	-1,96
Середньорічна оплата праці одного працівника, тис. грн.	178,36	187,1	217,69	39,33	22,05

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6
Середньомісячна оплата праці одного працівника, тис. грн	14,86	15,59	18,14	3,28	22,05
Продуктивність праці, тис. грн./на 1 особу	3 449,15	3 444,68	4 151,21	702,06	20,35
Співвідношення між темпами зростання оплати праці та продуктивності праці	1,02	0,95	1,04	0,02	1,96
Зарплатовіддача, тис грн	19,34	18,41	19,07	-0,27	-1,39
Питома вага оплати праці в загальній сумі витрат виробництва	6,16	6,05	6,34	0,18	2,89
Питома вага оплати праці в обсязі реалізованої продукції	5,17	5,43	5,24	0,07	1,41
Рівень рентабельності оплати праці	79,12	-37,56	79,44	0,32	0,41

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Здійснивши оцінку показників ефективності системи оплати праці на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод», бачимо, фонд оплати праці у 2022 році порівняно з 2020 роком збільшився, що пропорційно зростанню обсягів реалізації продукції. Таким чином, результативність діяльності підприємства безпосередньо залежить від рівня продуктивності праці, яка з урахуванням зменшення середньооблікової чисельності працівників мала тенденцію до зростання: у 2020 році – 918 осіб та 3 449,15 тис грн/на особу; у 2021 році – 901 особа та 3 444,68 тис грн/на особу; у 2022 році – 900 осіб та 4 151,21 тис грн/на особу. Тож можемо стверджувати, що зростання продуктивності праці випереджає темпи зростання середньої оплати праці. У 2022 році розмір середньомісячної оплати праці одного працівника становить 18,14 тис грн, що на 3,28 тис грн або 22,05% більше ніж у 2020 році та є позитивним для підприємства.

Щодо зарплатовіддачі, бачимо що протягом 2020–2022 років вона мала

тенденцію до коливання: у 2020 році – 19,34 тис грн; у 2021 році – 18,41 тис грн; у 2022 році – 19,07 тис грн, тобто при збільшенні заробітної плати підвищується ефективність виробничих показників і навпаки. Такий підхід до визначення ефективності дає змогу виявити ступінь раціональності витрат на заробітну плату при створенні суспільного продукту й оцінити її стимулюючу роль.

Отже, можемо стверджувати, що ТДВ «Яготинський маслозавод» витрачає багато коштів на оплату праці персоналу таким чином мотивуючи працівників до постійного підвищення своєї продуктивності.

Висновки до розділу 2

ТДВ «Яготинський маслозавод» входить до складу групи компаній «Молочний альянс» та є одним із найбільших національних виробників молочної продукції. На сьогодні Яготинський маслозавод випускає 36 видів молочної продукції під ТМ «Яготинське»: масло, молоко, сметану, кефір, ряжанку, термостатну молочну продукцію, м'які і кисломолочні сири, йогурти, ноу-хау підприємства – питну закваску з наповнювачами та без них, а також новинки: функціональний кисломолочний продукт Геролакт, Какао на молоці, Велике молоко та кефір.

Відповідно до результатів аналізу основних показників господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» протягом 2020 та 2022 років було прибутковим, а в 2021 році збитковим, що пояснюється не тільки змінами в структурі витрат та їх зростанням за звітний період дослідження, а й випередженням темпу зростання собівартості реалізованої продукції над темпами зниження чистого доходу від реалізації продукції. Результати горизонтального і вертикального аналізу майна підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» свідчать, що значну питому вагу у структурі активів займають оборотні активи та у 2022 році порівняно з 2020 роком складають 79,10% або 1 684 930,0 тис грн. Дебіторська заборгованість серед оборотних активів протягом 2020–2022 років займала найбільшу частку та з кожним роком зростала: у 2020 році – 849 588,0 тис грн (54,83%), у 2021 році – 940 436,0 тис грн (59,72%), у 2022 році – 1 426 725,0 тис грн (70,32%). За 2020–2022 роки спостерігається позитивна тенденція щодо

збільшення доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 569 768,00 тис грн або на 17,99 %.

Оплата праці персоналу підприємства здійснюється на основі тарифної системи, що затверджена «Колективним договором між адміністрацією та трудовим колективом ТДВ «Яготинський маслозавод» на 2022–2024 роки». Підприємство рівень заробітної плати встановлює по-різному: для керівників, спеціалістів – місячні оклади, для інших робітників погодинна, погодинно–преміальна та відрядна форма оплати праці. Погодинна оплата праці здійснюється по встановленій ставці. Оклади керівникам, спеціалістам, службовцям та робітникам встановлюються у відповідності зі штатним розкладом. Штатний розклад складає, погоджує з керівництвом інженер відділу кадрів, відповідно затверджує директор підприємства, він же вирішує питання виключення та введення нових штатних посад, зміну посадових окладів.

У 2022 році фонд оплати праці ТДВ «Яготинський маслозавод» збільшився на 32 184,00 тис грн або 19,66% порівняно з 2020 роком. Найбільшу питому вагу в структурі фонду оплати праці має основна заробітна плата 77,87%, її зростання в 2022 році порівняно з 2020 роком склало 34 099,80 тис грн або 28,79%. Здійснивши оцінку показників ефективності системи оплати праці на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод», бачимо, що зростання продуктивності праці випереджає темпи зростання середньої оплати праці. У 2022 році розмір середньомісячної оплати праці одного працівника становить 18,14 тис грн, що на 3,28 тис грн або 22,05% більше ніж у 2020 році та є позитивним для підприємства. Щодо зарплатовіддачі, бачимо що протягом 2020–2022 років вона мала тенденцію до коливання: у 2020 році – 19,34 тис грн; у 2021 році – 18,41 тис грн; у 2022 році – 19,07 тис грн, тобто при збільшенні заробітної плати підвищується ефективність виробничих показників і навпаки.

РОЗДІЛ 3

НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЛАТОЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1. Обґрунтування методичних засад удосконалення управління оплатою праці персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод»

Дослідження особливості управління формуванням оплати праці персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» надало можливість виявити ключові проблеми у даній сфері:

1. Недостатній рівень виконання заробітною платою своєї мотивуючої функції. Так, за результатами дослідження співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та темпами зростання заробітної плати у 2020-2022 таке співвідношення незначно перевищувало 1, у той час як у 2021 р. було нижчим за 1. Це свідчить про недостатній рівень мотивування працівників підприємства за допомогою оплати праці.

2. Зниження рівня зарплатовіддачі на 0,27 п. Зменшення показника є незначним, проте вказує на зниження ефективності формування витрат на оплату праці персоналу. Таким чином, даний критерій також вказує на необхідність удосконалень у визначеній сфері.

3. Нерозвинена система мотивації на підприємстві. Варто зауважити, що система доплат і надбавок, що використовується у діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» (табл. 2.8), є доволі обмеженою та включає в основному визначені законодавчо доплати та надбавки. Вважаємо, що розширення переліку доплат та надбавок стимулюватиме працівників до більш продуктивної діяльності, орієнтованої на досягнення цілей підприємства.

4. Недостатній рівень контролю за ефективністю формування витрат на оплату праці персоналу підприємства.

Виходячи із визначених недоліків, а також з урахуванням результатів вивчення наукової літератури, вважаємо за можливе визначити заходи,

спрямовані на удосконалення управління формуванням оплати праці персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» (рис. 3.1).

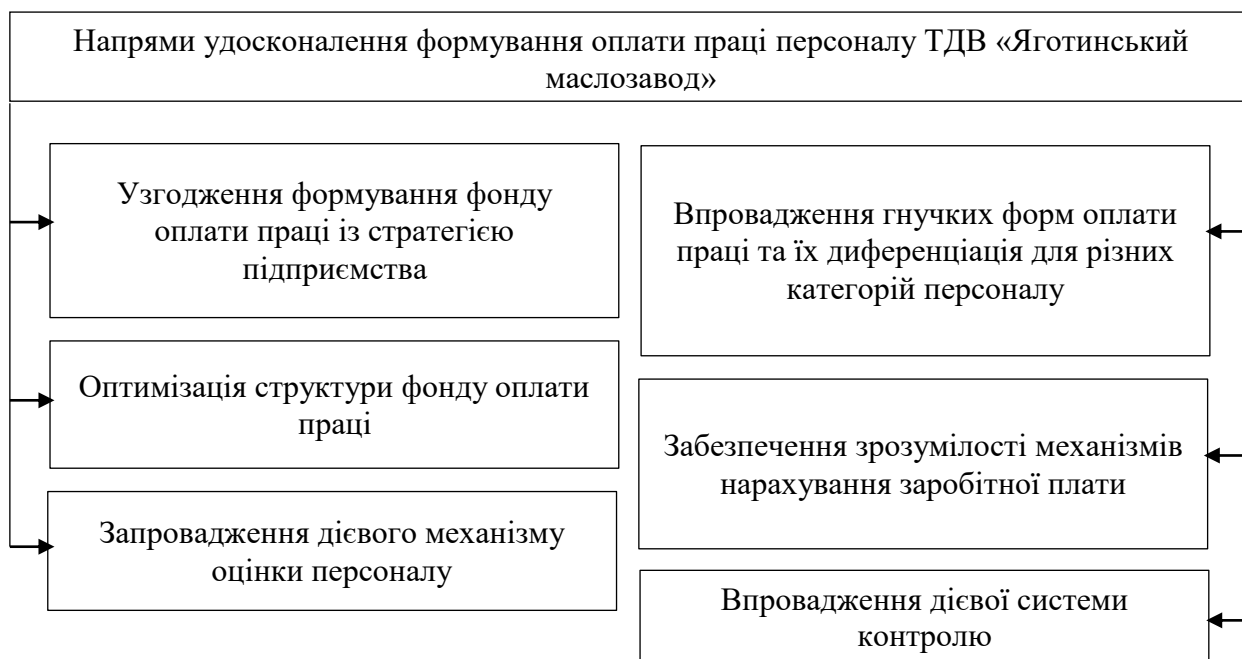


Рис. 3.1. Ключові напрями удосконалення процесу формування оплати праці персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: узагальнено автором на основі проведеного дослідження

Отже, розглянемо більш детально визначені на рис. 3.1 напрями.

1. Узгодження процесу формування фонду оплати праці із загальними цілями розвитку підприємства, його корпоративною та кадровою стратегіями. Реалізація відповідного напрямку можлива через впровадження дієвих систем показників для спрямування / оцінювання діяльності персоналу підприємства. Зокрема, можливою є імплементація збалансованої системи показників (BSC) та / або системи ключових показників ефективності (KPI). Впровадження таких комплексних систем надасть можливість ув'язати показники діяльності персоналу із загальними критеріями розвитку підприємства, сприяючи у такий спосіб досягненню цілей діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Найбільш перспективним у даному контексті є застосування системи KPI (Key Performance Indicators) – системи показників, які дають змогу проаналізувати діяльність співробітників за допомогою певних ключових факторів [17].

Проте однією із серйозніших відмінностей є те, що показники ефективності

роботи кожного окремого співробітника, як правило, прив'язують до загальних KPI по підприємству в цілому (такими показниками виступають прибуток, рентабельність або капіталізація).

Мета системи KPI полягає в тому, щоб узгодити та скоординувати діяльність працівників усіх підрозділів, тобто надати перевагу колективній співпраці відносно індивідуалістичного підходу. Кожен працівник вносить вклад в загальну справу, працює на досягнення поставлених перед ним цілей і в результаті отримує бонуси за їх виконання, тобто кожний працівник, згідно з цією системою, є окремим, невід'ємним елементом загальної структури управління [17].

Робота в системі KPI дає змогу фахівцям краще розуміти, що їм потрібно робити, щоб бути ефективними. Під ефективністю розуміється не тільки обсяг робіт, виконаний за одиницю часу, але й користь, отримана компанією від діяльності співробітника.

В кожному структурному підрозділі KPI встановлюються загальні показники, а потім вони «дробляться» на більш дрібні – персональні. Проте ключових показників для кожного окремого підрозділу не повинно бути більше 3–5, чітко сформульованих KPI. Головним завданням є те, щоб можна було легко виміряти та перевірити ефективність кожного з показників [17].

Таким чином, система KPI націлена на постійне підтримання зворотного зв'язку – «менеджмент обізнаний про зайнятість окремо взятих підрозділів, про їхні успіхи, керівники підрозділів знайомі з роботою конкретної людини» [17].

2. Оптимізація структури фонду оплати праці. Основними елементами фонду оплати праці є основна та додаткова заробітна плата, причому перша відображає гарантований компонент заробітку працівника, у той час як друга репрезентує ефективність та результативність діяльності працівника. За результатами проведеного у табл. 2.9 аналізу було виявлено, що найбільша питома вага у структурі фонду оплати праці традиційно припадає на основну заробітну плату, а саме 72,35 % у 2020 р. та 77,87 % у 2022 р. Натомість на фонд додаткової заробітної плати припадає 17,48 % у 2020 р. та 10,34 % у 2022 р. Таким

чином, можемо дійти висновку про низьку частку преміювання працівників у діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод». Вважаємо, що збільшення частки фонду додаткової заробітної плати до 30-35 % сприятиме підвищенню рівня вмотивованості працівників. Збільшення частки додаткової заробітної плати за рахунок зменшення частки основної посилюватиме взаємозв'язок між результатами роботи працівників та оплатою їхньої праці, що стимулювати зацікавленість персоналу у досягненні вищих показників діяльності та продуктивності праці. Тобто у даному контексті пропонуємо встановити певну ставку, яка забезпечуватиме реалізацію соціальних гарантій (мінімальної заробітної плати), у той час як решта заробітку формуватиметься за рахунок премій та надбавок за результатами роботи конкретного працівника.

3. Впровадження гнучких форм оплати праці та їх диференціація залежно від категорії персоналу. Гнучкі форми оплати праці сприятимуть диференційованому підходу до формування заробітної плати працівників відповідно до рівня їхніх трудових зусиль, характеристик, кваліфікації, а також індивідуальних трудових результатів. Зазначене забезпечить реалізацію стимулюючої функції заробітної плати. Водночас, доцільним є встановлення різних форм та систем оплати праці для різних категорій персоналу, виходячи із особливостей їхньої трудової діяльності [28].

Важливим при удосконаленні та подальшому розвитку методичних засад формування фонду оплати праці є вивчення передового зарубіжного досвіду.

Зарубіжна практика організації заробітної плати працівників налічує чимало різноманітних систем оплати праці, де спостерігається загальна спрямованість систем заробітної плати на підвищення ефективності виробництва. У країнах з розвинутою ринковою економікою спостерігається перехід від традиційних форм оплати праці залежно від індивідуального вироблення на почасові форми оплати праці. Це пов'язано з тим, що, по-перше, в умовах НТП все важче виміряти особистий внесок окремого робітника в загальний продуктивний процес, по-друге, пріоритетними є завдання стимулювання співпраці всередині трудового колективу, здібностей їх членів до розвитку і сприйняття нововведень,

формування у працівників почуття причетності до спільної справи, зацікавленості в результатах праці як особистих, так і колективних [28].

На сьогодні у розвинутих країнах застосовують різноманітні системи оплати, з яких доцільно запозичити відповідні риси для застосування їх на підприємствах нашої країни (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Характеристика сучасних зарубіжних систем оплати праці [31]

Система	Основні риси
Система Хелсі	Заробіток складається із двох частин: першу визначає фіксована погодинна ставка і фактично визначений час, другу – відрядний підробіток або премія за те, що фактичні затрати праці були менші за нормативні. Її величина визначається тарифною ставкою, з економічним часом і є коефіцієнтом, який визначає, яка частка зекономленого часу оплачується (від 0,3 до 0,7).
Система Роурена	На виконання роботи встановлюється певна норма часу й гарантується погодинна ставка, якщо працівник не виконує норми. Винагорода становить частку погодинної ставки, рівну частці часу, яку й було зекономлено, її розмір залежить від приросту продуктивності праці.
Система Сканлона	Основним показником преміювання є зниження зарплатомісткості продукції за рахунок економії заробітної плати порівняно з нормативною величиною. Якщо витрати на заробітну плату були нижче нормативної величини, то формується преміальний фонд у розмірі 75% економії, з яких 20% спрямовується на виплати у скрутні часи.
Система «Умпротейр»	Передбачає виплату премій за зниження трудомісткості. Нормативна трудомісткість визначається для кожного виду продукції, одночасно встановлюється базовий рівень продуктивності праці.
Емпіричні системи оплати праці (Емерсона, Бігелоу, Кнаппеля та ін.)	Відрізняються коефіцієнтами коригування ставки при підвищенні рівня виконання норм. При зміні виконання від 67–75% до 100% оплата здійснюється за підвищеними до 20–25% тарифними ставками, коефіцієнти визначаються емпірично, але, як правило, за кожен відсоток росту ефективності підвищується на 1–1,25%.

Отже, більшість зарубіжних систем орієнтована на погодинний базис нарахування заробітної плати. Вважаємо, що для ТДВ «Яготинський маслозавод» доцільним є впровадження системи Хелсі, яка забезпечує комбінований підхід до визначення заробітку працівника.

4. Забезпечення чіткості, зрозумілості та прозорості механізмів нарахування

заробітної плати. Зрозумілість та прозорість нарахування заробітної плати стимулюватимуть працівників до продуктивної роботи. Впровадження даного напрямку органічно пов'язане із імплементацією системи КРІ у діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод». Крім того, важливими у реалізації даного напрямку є удосконалення та оприлюднення внутрішніх нормативних документів ТДВ «Яготинський маслозавод» щодо оплати праці. До ключових таких документів, які повинні бути зрозумілими, чіткими у тлумаченні положень та відкритими для доступу усіх працівників підприємства, на нашу думку, відносяться:

- Положення про оплату праці, у якому будуть визначені ключові умови нарахування заробітної плати, форми та системи, використовувані на підприємстві, а також інші базові положення у сфері оплати праці⁴

- Положення про преміювання із імplementованою системою КРІ, що надасть можливість чітко зрозуміти взаємозв'язок між показниками трудової діяльності та оплати праці.

Прозорість та визначеність положень щодо оплати праці є важливим підґрунтям для забезпечення дієвості та ефективності системи мотивації персоналу підприємства.

5. Запровадження ефективного механізму оцінки характеристик працівників та їхнього трудового внеску. Реалізація стимулюючої функції заробітної плати полягає не лише у забезпеченні зростання продуктивності праці, але і у мотивації працівників до підвищення рівня кваліфікації. Відтак, періодична система оцінки характеристик персоналу, результати якої будуть впливати на рівень оплати праці, стимулюватиме працівників до підтримки та підвищення рівня кваліфікації з метою збільшення потенційного заробітку. Вважаємо, що при комплексному оцінюванні доцільно враховувати показники результатів трудової діяльності, характеристики трудової поведінки (дотримання дисципліни, корпоративної культури, взаємовідносини з колегами, підлеглими та керівниками тощо), а також кваліфікаційні характеристики працівника (розряд, рівень кваліфікації, вища освіта, знання іноземної мови тощо). Зрозуміло, що адекватна система оцінки передбачає визначення релевантних критеріїв для кожної категорії персоналу для

забезпечення її об'єктивності.

Можливим напрямом розвитку системи оцінювання персоналу та ефективності його роботи є впровадження грейдингової системи.

Отже, узагальнюючи запропоновані напрями удосконалення управління оплатою праці персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» вважаємо за доцільне виділити такі: узгодження процесу формування фонду оплати праці із стратегічними та тактичними цілями підприємства, оптимізація структури фонду оплати праці із збільшенням частки фонду додаткової заробітної плати до 30-35 %; впровадження гнучких форм оплати праці із використанням світового досвіду; забезпечення чіткості та прозорості механізму нарахування заробітної плати; впровадження ефективної системи контролю трудової діяльності персоналу підприємства.

3.2. Напрями удосконалення управління оплатою праці персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод»

В управлінні підприємством велике значення має створення умов для високопродуктивної праці персоналу, і найважливіша роль у досягненні цієї мети приділяється організації оплати праці. При цьому завдання полягає в тому, щоб знайти такий універсальний метод оплати праці, який би враховував інтереси і роботодавця, і співробітника.

Для удосконалення управління системою оплати праці керівництву ТДВ «Яготинський маслозавод» пропонуємо розробити та впровадити програму грейдингової системи оплати праці на підприємстві в цехах: по виробництву молока, по виробництву масла тваринного, по виробництву йогуртів й заквасок та сметанно–творожний цех. Грейдингова система оплати праці наразі вважається найкращою системою нарахування посадових окладів, яка у своєму підґрунті має бально–факторний метод та матрично–математичні моделі.

Грейдування – це розподіл посад в ієрархічній структурі організації із зазначенням їх відповідної цінності для виробничої діяльності. Іншими словами –

це створення ієрархії рангів, універсальної для персоналу підприємства. Головна перевага системи з погляду працівника – прозорість перспектив. Працівник завжди розуміє, що він повинен робити, як і в період якого часу, щоб його заробітна плата підвищилася, тобто система грейдів дозволяє працівникам отримати уявлення про можливу зміну рівня доходів при різних кар'єрних переміщеннях [14].

Грейдингова система оплати праці розрахована на те, що персонал отримує оплату за певний досягнутий результат. До цього ж до уваги береться кваліфікація працівника, стаж роботи, трудова дисципліна, корпоративна культура, поведінка співробітника, його зовнішній вигляд. Система грейдів або позиційних посад, представляє по суті таблиць про ранги, в якому кожному співробітнику надано той чи інший ранг (грейд), відповідно до якого у подальшому визначається рівень його заробітної плати [9, с. 104].

Порівняння підходів до системи грейдів наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Порівняльний аналіз грейдингу посади та грейдингу працівника за окремими параметрами

Критерій	Грейдинг посад	Грейдинг працівника
Об'єкт оцінювання	Значущість для підприємства посади	Значущість для підприємства конкретно визначеного працівника
Критерії оцінювання	Чинники компетенцій, які належать до конкретної посади: обов'язковий кваліфікаційний рівень, ступінь відповідальності та самостійності, складність роботи, встановлення стратегічних цілей та вплив на результати діяльності, комунікативний та аналітичний складники, умови роботи, навантаження тощо	Чинники компетенцій, що залежать від ступеня відповідальності працівника: вплив на результати діяльності підприємства, рівень самооцінки за досягнутою кваліфікацією, результативністю тощо
Підприємства, яким рекомендовано використовувати	З чітко прописаними та фіксованими функціями посад, що дає змогу різним працівникам виконувати відповідні аналогічні функції та займати відповідні аналогічні посади	Функції і завдання, що виконуються, залежать безпосередньо від конкретного працівника, висування високих вимог до кваліфікації, рівня освіти і творчих навичок працівників
Результат упровадження	Посадові оклади збалансовані у єдиній системі, що враховує значущість посади для	Оклади працівників за грейдами мають персональний розподіл з урахуванням

	підприємств	професіоналізму, кваліфікації, досвіду
--	-------------	--

Джерело: складено автором на основі [14]

Грейд об'єднує посади, що мають близьку або однакову цінність для підприємства. Бажана кількість грейдів коливається від п'яти до двадцяти, при цьому певний оклад чи «вилка окладів» відповідає конкретному грейду, який повинен періодично переглядатися залежно від прожиткового рівня та/або рівня інфляції, але сама система залишається незмінною [23, с. 45].

Система грейдів є заміною тарифної сітки. Основними вузькими місцями тарифної сітки є непрозора внутрішня логіка та жорсткість ієрархічної структури. В даний час гарантовані тарифні ставки і посадові оклади виступають скоріше в ролі обмежувачів зацікавленості трудящих у розвитку та реалізації наявних здібностей, оскільки з одного боку можуть виплачуватись в повному розмірі без досягнення працівниками відповідних результатів, з іншого боку не передбачають підвищення оплати у разі перевиконання плану. В табл. 3.3 показано різницю між тарифною системою та системою грейдів.

Таблиця 3.3

Відмінності між тарифною системою та системою грейдів

№	Тарифна система	Система грейдів
1	Система заснована на оцінці стажу роботи, професійних знань та навичок	Передбачено ширшу лінійку критеріїв, що включає такі показники оцінки посади: управління; складність роботи; відповідальність; ціна помилки; самостійність.
2	Наростаючий принцип вбудовування посад в організації	Система грейдів передбачає можливість перетину частин двох довколишніх грейдів. В результаті працівник з нижчого грейду, за рахунок свого професіоналізму може отримувати вищий посадовий оклад, ніж фахівець, з грейду поряд вищого порядку, що стоїть поруч.
3	Тарифна сітка побудована на множенні мінімальної зарплати на міжрозрядні чи міжгалузеві коефіцієнти.	Грейдинг заснований на вазі посади, розрахований у балах
4	Посади збудовані за суворим наростанням вертикалі (від робітника до управління)	Посади збудовані за принципом важливості для компанії

Джерело: складено автором на основі [32, с.34]

Тарифний підхід і грейдова система щодо формування постійної частини заробітної плати не виключають один одного, взаємопов'язані між собою. Проте, сутність системи грейдів полягає в розробці коригуванні постійної частини заробітної плати з урахуванням цінності посади робочого місця та її впливу на результат діяльності організації. Тобто чим вища цінність посади, чим більша постійна, базова частина заробітної плати. На рис. 3.2 показана структура заробітної плати ТДВ «Яготинський маслозавод» після впровадження системи грейдів.

Таким чином, грейдова система оплати праці на підприємстві є системою зростання заробітної плати за трьома основними факторами:

1) Знання та вміння. В даному випадку враховується як рівень освіти працівника, а й придбані знання:

- професійні та предметні – знання практичних та теоретичних процедур, спеціалізованих підходів, теоретичних моделей професії;
- аналітичні та концептуальні навички, які необхідні для виконання робіт з планування, організації, консультування, розробки та управління підлеглими;
- навички взаємодії з людьми – наскільки співробітник може успішно працювати у команді, спілкуватися з клієнтами.



Рис.3.2. Структура заробітної плати ТДВ «Яготинський маслозавод» після впровадження системи грейдів

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

2) Творчий потенціал, вирішення проблем – міра оригінального, інноваційного мислення, за допомогою якого людина може створювати нові результати. Показує рівень самостійності мислення його незалежності від прийнятих стандартів та правил.

3) Відповідальність. Це сила впливу посади на кінцеві результати роботи організації (з урахуванням важливості цих результатів для підприємства) [9, с.107].

На практиці система грейдів показала, що має наступні переваги:

- робить систему нарахування оплати праці більш гнучкою;
- підвищує ефективність фонду оплати праці на 10–30%;
- робить принцип нарахування зарплати прозорим, що дозволяє відсіяти лінивих та марних працівників;
- є зручним інструментом для визначення розміру базового окладу нової посади;
- дозволяє зменшити плинність кадрів та дозволяє відстежувати підрозділи, де є невідповідності у нарахування зарплати.

Незважаючи на всі переваги грейдингу є і низка недоліків:

- вона вимагає великих витрат на розробку, впровадження та підтримку в робочому стані;
- вимагає залучення великої групи експертів для розробки системи;
- є ймовірність суб'єктивного підходу як при розробці та початковій оцінці складових грейдів, так і в процесі регулярних робочих перевірок відповідності персоналу рівню грейду [76, с.415].

Наявність недоліків не применшує переваг системи грейдів, вона в будь-якому випадку є більш ефективною в порівнянні з тарифною системою оплати .

Таким чином, грейдування в системі оплати праці підприємства дозволяє порівнювати посади по заданих параметрах і ранжувати робочі місця по значущості для організації. Окрім того грейдингова система оплати праці дає можливість урахувувати не тільки ринкову вартість працівника, а і його цінність для компанії, допомагає планувати витрати на персонал і чисельність співробітників.

Процес розробки та впровадження системи грейдування на підприємстві, як

правило, включає кілька основних етапів. Етапи розробки та впровадження грейдової системи оцінювання посад та оплати праці для ТДВ «Яготинський маслозавод» зображені на рис. 3.3.

На першому етапі важливо провести загальні збори трудового колективу працівників для обговорення та переконливого доведення сенсу запровадження грейдової системи оплати праці на підприємстві. Наступним етапом необхідно визначити першочергові напрямки впровадження грейдової системи оплати праці.

Одним з найважливіших етапів є створення проєктної групи, до якої мають увійти фахівці, які обізнані з виробництвом та економікою підприємства. Важливо на кожному кроці реалізації проєктних заходів чітко та правильно визначити коло відповідальних за проведення планових заходів та терміни їх виконання. Наступним етапом необхідно здійснити аналіз робіт, які виконують працівники на кожній посаді. Аналіз робіт дає змогу отримати інформацію про зміст, складність роботи, завдання та обов'язки працівника, умови праці, вимоги до кваліфікації працівника тощо. Для аналізу робіт рекомендується використовувати метод вивчення документів (положень про структурні підрозділи, посадових інструкцій тощо), а також методи спостереження, співбесіди, анкетування тощо [13, с.94].

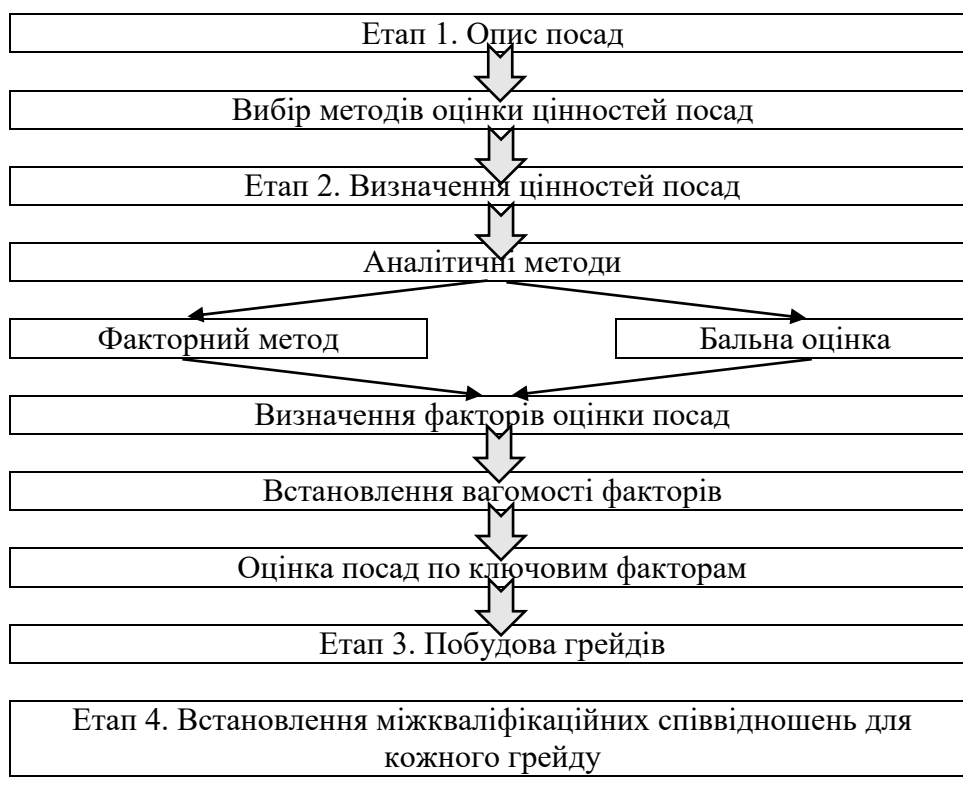


Рис. 3.3. Етапи розробки та впровадження грейдової системи оцінювання посад та оплати праці для ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Розмір заробітної плати за грейдовою системою залежить від цінності кожної з посад для підприємства. Тому на наступному етапі запровадження проєкту необхідно визначити значущість кожної посади для підприємства, яке пропонується здійснювати за допомогою факторно–балансового методу. Для оцінювання посади необхідно обрати критерії, за якими буде проводитись оцінка, до таких критеріїв пропонується обрати такі: управління працівниками, відповідальність, досвід роботи, складність роботи, самостійність у прийнятті рішень та виконанні виробничих функцій [14].

Далі необхідно визначити вагомість кожного фактору оцінювання. Для цього пропонується розподілити 100% між усіма факторами, запропонованими раніше, із врахуванням їх значущості. Після цього необхідно оцінити посади за обраними факторами і підсумувати кількість балів за кожною посадою.

Наступним етапом розробки грейдової системи оплати праці є формування грейдів. Для цього необхідно проранжувати посади за їх цінністю і розділити на групи (грейди) залежно від кількості набраних балів та з урахуванням категорії (професійної групи) персоналу. Після формування грейдів необхідно встановити діапазони для визначення основної заробітної плати за посадою кожного грейду. Для цього визначають інтервали міжкваліфікаційних співвідношень, тобто встановлюють мінімальні і максимальні коефіцієнти для кожного грейду, які показують у скільки разів основна заробітна плата більша, ніж мінімальна заробітна плата, що встановлена на підприємстві.

У подальшому необхідно роз'яснити сутність грейдової системи всім співробітникам підприємства. Важливо на зборах трудового колективу пояснити працівникам цілі системи винагороди, її структуру, порядок нарахування коштів, вигоду від впровадження нової системи винагороди [23, с.42].

Наступний етап передбачає заходи з впровадження грейдової системи

оплати праці в одному підрозділі підприємства, це робиться для виявлення слабких сторін системи. Крім того, стрімка зміна системи винагороди може викликати зворотній ефект і мати негативні соціально–економічні наслідки. Тому перед пілотним впровадженням нової системи доцільно впродовж двох місяців здійснювати адаптацію працівників через пояснення працівникам, чим відрізняється нова система оплати від тієї, що існувала раніше, що вони б отримали за аналогічні результати праці за умови старої системи мотивації.

Наступний крок як етап проекту буде полягати у порівнянні встановленої основної заробітної плати за грейдовою системою із фактичними розмірами основної заробітної плати на підприємстві. Якщо фактична заробітна плата виявиться нижчою, ніж нижня межа діапазону, її необхідно підвищити. Якщо ж фактична заробітна плата є вищою, ніж верхня межа діапазону, то її не можна знижувати, а потрібно запровадити тимчасові надбавки [9, с.105].

На останньому етапі запровадження запропонованого проекту необхідно розробити відповідну документацію, яка роз'яснювала б порядок функціонування запровадженої системи оплати праці та механізм її підтримання. Даний етап передбачає розробку і впровадження положення «Про грейдову систему оплати праці на підприємстві».

Таким чином, запровадження керівництвом сучасного українського підприємства системи грейдів для встановлення об'єктивної цінності кожного співробітника за його посадою, збільшення можливості кар'єрного росту працівників, привернення уваги потенційних кандидатів на ринку праці набуває актуальності. Використання грейдування на практиці не тільки дає можливість створити систему стандартизації оплати праці на підприємстві, але й підвищити ефективність управління персоналом і підприємством у цілому.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

В управлінні підприємством ТДВ «Яготинський маслозавод» велике значення має створення умов для високопродуктивної праці персоналу і найважливіша роль у досягненні цієї мети приділяється організації оплати праці. Саме тому для удосконалення управління оплатою праці персоналу

ТДВ «Яготинський маслозавод» нами було запропоновано впровадити грейдингову систему оплати праці на підприємстві, але так як це потребує значних затрат пропонуємо розпочати впроваджувати дану систему з цехів: по виробництву молока, по виробництву масла тваринного, по виробництву йогуртів та заквасок та сметанно–творожний цех. Правильно побудована система оплати праці працівників – ключовий елемент підвищення ефективності діяльності не лише окремих цехів та підприємства взагалі.

Система грейдів справедлива, прозора, адекватна очікуванням, конкурентоспроможна, обґрунтована система оплати праці одна із основних чинників, які працюють на закріплення співробітників на певному підприємстві.

Впровадження грейдової системи оплати праці на ТДВ «Яготинський маслозавод» є виправданим і матиме позитивний мотиваційний вплив на персонал. По–перше, враховуватимуться особливості роботи кожного працівника на даному підприємстві. По–друге, розмір заробітної плати встановлюватиметься не за назву посади, а за цінність посади для підприємства, враховуватиме реальний вклад працівника в досягнення цілей підприємства. По–третє, наявність діапазону основної заробітної плати стимулюватиме працівника до підвищення рівня кваліфікації та покращення результатів праці з метою підвищення заробітної плати в межах грейду, що відповідає стратегії управління персоналом.

Розробимо рівні оцінювання посад за факторами та бальною шкалою для ТДВ «Яготинський маслозавод». Необхідно визначити вагомість кожного фактору оцінювання. Для цього потрібно розподілити 100% між усіма факторами із врахуванням їх значущості (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Коефіцієнти вагомості факторів та балова шкала оцінювання посад

ТДВ «Яготинський маслозавод»

№	Фактор оцінювання посад	Коефіцієнт вагомості, %	Рівень оцінки				
			А	В	С	Д	Е
1.	Управління працівниками	16	0	4	8	12	16
2.	Вміння працювати в команді	16	0	4	8	12	16
3.	Прийняття рішень	12	0	3	6	9	12
4.	Досвід роботи	12	0	3	6	9	12
5.	Організаційний рівень	12	0	3	6	9	12

6.	Складність роботи	16	0	4	8	12	16
7.	Наслідки помилок	16	0	4	8	12	16
	Всього	100	0	25	50	75	100

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Характеристика факторів оцінювання посад для цехів ТДВ «Яготинський маслозавод»:

1. Управління працівниками

1.1. Відсутність прямої відповідальності за управління організаційними витратами, політиками або персоналом.

1.2. Безпосереднє управління підлеглими в рамках групи/частини структурного підрозділу підприємства використовуючи стандартні методики.

1.3. Управління одним структурним підрозділом підприємства.

1.4. Управління та координація роботи кількох структурних підрозділів підприємства.

1.5. Управління самостійним або великим структурним підрозділом підприємства у складі дирекції. Встановлення стандартів ефективності, розробка рекомендацій і інтерпретація політик підприємства.

1.6. Управління та координація діяльності декількох великих структурних підрозділів підприємства.

1.7. Управління топ-менеджментом, який координує роботу основних бізнес-функцій підприємства. Повна відповідальність за результати діяльності підприємства.

2. Вміння працювати в команді

1. Індивідуальна робота, іноді передбачає спільну роботу з іншими співробітниками.

2. Спілкування і/або вирішення завдань в команді.

3. Координація завдань в команді (підрозділі).

4. Відповідальність за створення команди та її розвиток.

3. Прийняття рішень

3.1. Прийняття рішень щодо стандартних повсякденних завдань, результати виконання яких підлягають обов'язковій перевірці.

3.2. Прийняття рішень щодо стандартних/нестандартних завдань з деякою

свободою дій.

3.3. Прийняття рішень щодо нестандартних завдань, а також надання рекомендацій, які підлягають узгодженню.

3.4. Прийняття рішень щодо найбільш важливих завдань і аспектів діяльності, а також погодження та затвердження рішень, прийнятих іншими.

4. Досвід роботи

4.1. Обмежений досвід роботи 0 – 1 рік.

4.2. Середній досвід роботи 1 – 3 роки.

4.3. Значний досвід роботи 3 – 5 років.

4.4. Глибокий досвід роботи > 5 років.

5. Організаційний рівень

5.1. Низькокваліфікована діяльність.

5.2. Допоміжна діяльність (асистент, секретар).

5.3. Діяльність, яка вимагає певної кваліфікації (фахівець, експерт).

5.4. Професійна діяльність (головний фахівець, провідний експерт).

5.5. Молодша керівна ланка (заступник начальника управління, завідувач відділу).

5.6. Середня керівна ланка (заступник директора, начальник управління).

5.7. Вища керівна ланка (керівники самостійних структурних підрозділів або відокремлених структурних підрозділів (філій) або великих структурних підрозділів у складі дирекції).

6. Складність роботи

6.1. Робота складається з послідовності дій, що повторюються.

6.2. Робота складається з помірно складних процедур і завдань.

6.3. Робота складається зі складних процедур і завдань.

6.4. Нестандартна діяльність, пов'язана з багатьма змінними факторами.

6.5. Широка діяльність, що охоплює кілька структурних підрозділів.

7. Наслідки помилок

7.1. Помилки швидко виявляються (зазвичай самим співробітником), їх легко виправити.

7.2. Помилки зазвичай виявляються при здійсненні подальших дій або перевірки, а також обмежуються діяльністю одного підрозділу/аспекту діяльності.

7.3. Помилки можуть бути суттєвими, але не призводять до суттєвих збитків (як фінансові так і нефінансові).

7.4. Помилки можуть спричинити великі одноразові збитки (як фінансові так і нефінансові).

7.5. Помилки можуть мати тривалий негативний вплив на всю організацію.

Після цього необхідно оцінити посади за обраними факторами і підсумувати кількість балів за кожною посадою (табл. 3.5). Слід також зазначити, що процес грейдування, як ефективного управління персоналом не закінчується на стадії розробки та впровадження. У майбутньому, щоб система працювала ефективно, необхідно постійно вживати заходів щодо її контролю, тобто проводити моніторинг, для того щоб вчасно перевіряти її адекватність та здійснювати корекцію заробітної плати поряд із змінними внутрішніми та зовнішніми умовами праці.

Таблиця 3.5

Результати оцінювання посад ТДВ «Яготинський маслозавод»

Посада	Оцінка за факторами оцінки посад							Сума балів	Грейд
	1	2	3	4	5	6	7		
Головний технолог	16	16	12	12	12	16	16	100	7 грейд
Старший майстер цеху	16	16	9	9	9	16	16	91	7 грейд
Майстер з виробництва незбираномолочної та кисломолочної продукції	12	12	12	12	9	16	12	85	6 грейд
Робітник цеху	12	10	10	10	9	12	12	75	5 грейд
Координатор зміни	12	8	9	9	9	12	12	71	5 грейд
Оператор головного пульта керування	8	12	9	6	9	12	12	68	4 грейд
Оператор лінії	12	12	9	9	6	8	6	62	4 грейд
Оператор розфасовувально–пакувального автомата	7	12	10	9	9	12	8	67	4 грейд
Апаратник пастеризації та охолодження молока	7	11	10	10	8	12	9	67	4 грейд
Рецептурник	0	8	6	6	9	12	12	53	3 грейд
Укладальник–пакувальник	0	4	6	3	9	12	12	46	2 грейд
Транспортувальник	0	4	6	3	9	8	10	40	1 грейд

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Система грейдування дає ефективне формування базової частини оплати

праці, в першу чергу працівник буде впевнений, що цей заробіток фіксований і роботодавець не зможе його урізати, тоді як завдяки підвищенню кваліфікації, співробітник зможе мати можливість пересуватися кар'єрним шляхом як по вертикалі, так і по горизонталі, а також потрапити в грейд вище, відповідно підвищиться мотивації. Завдяки перегляду грейдів у майбутньому, базовий оклад також може зростати всередині кожного грейду.

На нашу думку, впровадження грейдингової системи оплати праці на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод» є виправданою системою нарахування посадових окладів працівників, яка дозволяє навести лад у базовій частині оплати праці, а також надати допомогу в ефективному управлінні персоналом. Пропонована система грейдів дозволить працівникам ТДВ «Яготинський маслозавод» отримати справедливую оцінку їх праці та виконуваних ними функцій, а також дасть уявлення про зміни у рівні винагород на різних етапах розвитку кар'єри.

При певній обмеженості можливостей посадового просування, впровадження грейдингової системи дозволяє маневрувати рівнем оплати праці за рахунок гнучкості у побудові «вилки» міжкваліфікаційних розряд. При формуванні «вилки» заробітної плати беруться до уваги розміри поточних окладів працівників, віднесених до грейду, інформація з ринку праці, аналізується швидкість та складність закриття вакансій на підприємстві, плинність кадрів (у т.ч. з кожної посади).

Побудуємо «вилку» посадових окладів для кожного грейду, виходячи з максимального та мінімального значень, а також методом експертної оцінки визначимо середнє значення для грейду (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Розподіл заробітних плат і посад по грейдам в цехах

ТДВ «Яготинський маслозавод», грн

Посада	Грейд	Min розмір оплати праці	Max розмір оплати праці	Середнє зна- чення	Відхилення max від min розміру оплати праці	
					+/-	%
1	2	3	4	5	6	7

Головний технолог	7 грейд	18 500,00	22 500,00	20 500,00	4 000,00	21,62
Старший майстер цеху	7 грейд	17 500,00	21 000,00	19 250,00	3 500,00	20,00
Майстер з виробництва незбираномолочної та кисломолочної продукції	6 грейд	15 000,00	18 500,00	16 750,00	3 500,00	23,33
Робітник цеху	5 грейд	15 000,00	17 500,00	16 250,00	2 500,00	16,67
Координатор зміни	5 грейд	15 500,00	18 700,00	17 100,00	3 200,00	20,65
Оператор головного пульта керування	4 грейд	14 700,00	16 500,00	15 600,00	1 800,00	12,24
Оператор лінії	4 грейд	13 000,00	14 000,00	13 500,00	1 000,00	7,69
Оператор розфасовувально–	4 грейд	12 000,00	14 000,00	13 000,00	2 000,00	16,67

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5	6	7
пакувального автомата						
Апаратник пастеризації та охолодження молока	4 грейд	11 500,00	14 500,00	13 000,00	3 000,00	26,09
Рецептурник	3 грейд	11 900,00	12 500,00	12 200,00	600,00	5,04
Укладальник–пакувальник	2 грейд	10 500,00	13 000,00	11 750,00	2 500,00	23,81
Транспортувальник	1 грейд	10 000,00	11 500,00	10 750,00	1 500,00	15,00

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Для визначення економічного ефекту було проведено кілька підрахунків.

1) Методом простих математичних підрахунків було визначено середню базову заробітну плату:

$$CpЗП = \sum ЗП / n, \quad (3.1)$$

де CpЗП – середня заробітна плата на 1 працівника після впровадження грейдингу;

$\sum ЗП$ – сума заробітної плати по грейдах;

n – кількість грейдів.

$$CpЗП = (20\,500,00 + 19\,250,00 + 16\,750,00 + 13\,000,00 + 16\,250,00 + 17\,100,00 + 15\,600,00 + 13\,500,00 + 13\,000,00 + 12\,200,00 + 11\,750,00 + 10\,750,00) / 7 = 25\,664,29 \text{ грн}$$

2) Місячний та річний фонд оплати праці після впровадження системи грейдингу складе:

$$ФОП = CpЗП \times Ч, \quad (3.2)$$

ФОП – фонд оплати праці після впровадження грейдингу;

Ч – чисельність персоналу в цеху.

$$ФОП_{\text{м}} = 25\,664,29 \times 337 = 8\,648\,865,73 \text{ грн}$$

$$\text{ФОП}_p = 8\,648\,865,73 \times 12 = 103\,786\,388,76 \text{ грн}$$

3) Місячний та річний фонд оплати праці до впровадження системи грейдингу складав:

$$\text{ФОП}_m = 18\,140,00 \times 337 = 6\,113\,180 \text{ грн}$$

$$\text{ФОП}_p = 6\,113\,180 \times 12 = 73\,358\,160 \text{ грн}$$

Вважається, що при грамотному використанні системи формування окладів можливо підвищити ефективність використання фонду оплати праці на 10–40 %, а до цього прагне будь-яке підприємство.

Запровадивши грейдингову систему зміняться складові фонду оплати праці підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод»: *фонд основної заробітної плати* зросте на 18 271,28 тис грн або 39,65% та у плановому періоді становитиме 64 347,57 тис грн; *фонд додаткової заробітної плати* складатиме 24 960,63 тис грн, що на 6 621,08 тис грн або 36,10% більше ніж у фактичному періоді при використанні тарифної системи; *заохочувальні та компенсаційні виплати* у плановому періоді зростуть на 5 535,84 тис грн та становитимуть 14 478,20 тис грн, що на 61,91% більше ніж у фактичному періоді.

Загалом, фонд оплати праці працівників цехів ТДВ «Яготинський маслозавод» при використанні тарифної системи оплати праці у фактичному періоді складав 73 358,20 тис грн, але при впровадженні у плановому періоді грейдингової системи зросте на 30 428,20 тис грн або 41,48% та становитиме 103 786,40 тис грн. (табл. 3.7). Таке значне зростання пояснимо тим що, на нашу думку робота працівників в цехах є однією з найважливіших адже від них залежить обсяг виробленої продукції, тому щоб зменшити загальний фонд оплати праці працівників по всьому підприємству, варто переглянути інші структурні підрозділи та оцінити важливість їх посад для ТДВ «Яготинський маслозавод», скоротивши таким чином не потрібні.

Таблиця 3.7

Оновлена структура фонду оплати праці для працівників виробничих цехів
ТДВ «Яготинський маслозавод», тис грн

Показники	Факт (тарифна система)	План (грейдова система)	Відхилення плану від факту	
			+/-	%

1. Фонд оплати праці	73 358,20	103 786,40	30 428,20	41,48
в т.ч.				
1.1. Фонд основної заробітної плати	46 076,29	64 347,57	18 271,28	39,65
1.2. Фонд додаткової заробітної плати	18 339,55	24 960,63	6 621,08	36,10
– надбавки та доплати до тарифних ставок та окладів	10 288,23	15 707,32	5 419,09	52,67
– премії за виробничі результати	8 051,32	9 253,31	1 201,99	14,93
1.3. Заохочувальні та компенсаційні виплати	8 942,36	14 478,20	5 535,84	61,91
– матеріальна допомога	5 766,43	9 593,54	3 827,11	66,37
– соціальні пільги, що носять індивідуальний характер	2 472,49	4 481,88	2 009,39	81,27
– оплата за невідпрацьований час	703,44	402,78	-300,66	-42,74

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Відповідно зміняться й основні показники, в першу чергу чистий дохід та продуктивність праці, адже працівники намагатимуться виконати свою роботу в коротший термін, при цьому зробивши більше та якісніше, тому що розумітимуть за що саме отримують свою заробітну плату та що їм потрібно робити, щоб піти вище по кар'єрній сходинці, і це великий плюс для будь-якого робітника цеху. Необхідно також звернути увагу на те, що головна перевага системи грейдування для ТДВ «Яготинський маслозавод» – це переведення нематеріального показника «цінність праці робітника» в грошовий еквівалент.

Підсумовуючи можемо сказати, що за оцінками експертів, грейдинг усе більше популяризується в Україні як спосіб для розрахунку заробітної плати Система грейдів цілком логічна та доступна для застосування майже на будь-якому підприємстві, але вона все ж вимагає детального вивчення, особливо її практичної сторони, для отримання найоптимальнішого результату з використанням мінімальних людських, фінансових та часових ресурсів.

Висновки до розділу 3

Узагальнюючи запропоновані напрями удосконалення управління оплатою праці персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» вважаємо за доцільне виділити такі: узгодження процесу формування фонду оплати праці із стратегічними та тактичними цілями підприємства, оптимізація структури фонду оплати праці із

збільшенням частки фонду додаткової заробітної плати до 30-35 %; впровадження гнучких форм оплати праці із використанням світового досвіду; забезпечення чіткості та прозорості механізму нарахування заробітної плати; впровадження ефективної системи контролю трудової діяльності персоналу підприємства.

Для удосконалення управління системою оплати праці керівництву ТДВ «Яготинський маслозавод» було запропоновано розробити та впровадити програму грейдингової системи оплати праці на підприємстві в цехах: по виробництву молока, по виробництву масла тваринного, по виробництву йогуртів й заквасок та сметанно–творожний цех. Грейдингова система оплати праці наразі вважається найкращою системою нарахування посадових окладів, яка у своєму підґрунті має бально–факторний метод та матрично–математичні моделі.

Грейдингова система оплати праці розрахована на те, що персонал отримує оплату за певний досягнутий результат. До цього ж до уваги береться кваліфікація працівника, стаж роботи, трудова дисципліна, корпоративна культура, поведінка співробітника, його зовнішній вигляд. Система грейдів або позиційних посад, представляє по суті табель про ранги, в якому кожному співробітнику надано той чи інший ранг (грейд), відповідно до якого у подальшому визначається рівень його заробітної плати.

Запровадивши грейдингову систему зміняться складові фонду оплати праці підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод»: *фонд основної заробітної плати* зросте на 18 271,28 тис грн або 39,65% та у плановому періоді становитиме 64 347,57 тис грн; *фонд додаткової заробітної плати* складатиме 24 960,63 тис грн, що на 6 621,08 тис грн або 36,10% більше ніж у фактичному періоді при використанні тарифної системи; *заохочувальні та компенсаційні виплати* у плановому періоді зростуть на 5 535,84 тис грн та становитимуть 14 478,20 тис грн, що на 61,91% більше ніж у фактичному періоді.

Відповідно зміняться й основні показники, в першу чергу чистий дохід та продуктивність праці, адже працівники намагатимуться виконати свою роботу в коротший термін, при цьому зробивши більше та якісніше, тому що розумітимуть за що саме отримують свою заробітну плату та що їм потрібно робити, щоб піти

вище по кар'єрній сходинці, і це великий плюс для будь-якого робітника цеху. Необхідно також звернути увагу на те, що головна перевага системи грейдування для ТДВ «Яготинський маслозавод» – це переведення нематеріального показника «цінність праці робітника» в грошовий еквівалент.

ВИСНОВКИ

У висновках узагальнено результати теоретичних засад та сучасного стану управління оплатою праці ТДВ «Яготинський маслозавод», запропоновано та обґрунтовано напрями щодо ефективного управління оплатою праці персоналу підприємства, зокрема:

1. Проаналізувавши поняття «оплата праці», можемо стверджувати, що нині у законодавчій базі України та наукових роботах немає чіткого розмежування таких понять як «заробітна плата» і «оплата праці». Дослідивши літературні джерела ми погоджуємося з думкою що з точки зору правового аспекту «оплата праці», як термін є ширшим, а його цільове призначення – це організація оплати праці, регламентація не тільки її складових елементів, але й системи правових засобів у цій сфері. Поняття «заробітна плата» спрямоване ж лише на право окремого працівника отримувати грошові кошти, що свідчить про те що заробітна плата є окремим елементом оплати праці. Оплата праці є складною соціально-економічною категорією, до якої належать базова заробітна плата, бонуси, преміальні та інші виплати, залежні від результатів діяльності, а також соціальний пакет. Виходячи із функцій (відтворювальна, стимулююча, оптимізаційна, соціальна, регулююча, ресурсна, розподільча) і принципів (справедливості, матеріальної зацікавленості, гарантованості, раціонального співвідношення темпів зростання та оплати праці), вона відіграє одну з ключових ролей у рентабельності підприємства, добробуті працівників та економічному розвитку держави.

2. Загальна система оплати праці повинна бути частиною основної системи управління підприємством, а не якимось окремим, самостійним елементом. Кожне підприємство стикається з проблемою організації оплати праці, яка передбачає визначення її форм та систем, розробку системи посадових окладів службовців та спеціалістів, вироблення критеріїв та визначення розмірів доплат за окремі досягнення працівників та спеціалістів підприємства, обґрунтування показників та системи преміювання співробітників тощо. При цьому перевага має

надаватися гнучким системам оплати праці, у яких найчіткіше проявляється стимулююча функція заробітної плати та мотиваційний фактор у механізмі формування оплати праці на підприємстві.

3. Міра визначення ефективності системи оплати праці також залежить від кожного окремо взятого підприємства. Рекомендуємо використовувати комплекс різних показників, які характеризують як саму систему оплати праці, так і показники використання персоналу. До основних показників можна віднести: зарплатовіддача, питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва, питома вага заробітної плати в обсязі товарної продукції, рівень рентабельності заробітної плати, продуктивність праці, темпи зростання продуктивності праці, плинність кадрів тощо. Для пошуку резервів щодо підвищення ефективності системи оплати праці на підприємства слід використовувати факторний аналіз, який дозволяє визначити вплив зміни рівня оплати праці на виробничі та фінансові показники діяльності підприємства. Загалом процес оцінки ефективності системи оплати праці є індивідуальним.

4. Державне регулювання у сфері організації оплати праці здійснюється за такими векторами: через законодавчі інструменти, податкову політику, тарифні угоди. Законодавство про оплату праці ґрунтується на Конституції України і складається з Кодексу законів про працю України, законів України «Про оплату праці», «Про колективні договори і угоди», «Про підприємства в Україні» та інших нормативно-правових актів. Джерелами інформації для проведення перевірки правильності розрахунків з оплати праці виступають первинні документи, реєстри бухгалтерського обліку та фінансова звітність. Найбільш поширеними джерелами інформації для аналізу ефективності формування фонду оплати праці підприємства є статистична звітність з праці: форма № 1–ПВ «Звіт з праці», форма № 3–ПВ «Звіт про використання робочого часу», форма № 6–ПВ «Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад і професійне навчання», форма № 1–ПВ (умови праці) «Звіт про стан умов праці, пільги й компенсації за роботу зі шкідливими умовами праці», форма № 1–ПВ (заборгованість) «Звіт про стан заборгованості по виплаті заробітної плати».

5. ТДВ «Яготинський маслозавод» входить до складу групи компаній «Молочний альянс» та є одним із найбільших національних виробників молочної продукції. На сьогодні Яготинський маслозавод випускає 36 видів молочної продукції під ТМ «Яготинське»: масло, молоко, сметану, кефір, ряжанку, термостатну молочну продукцію, м'які і кисломолочні сири, йогурти, ноу-хау підприємства – питну закваску з наповнювачами та без них, а також новинки: функціональний кисломолочний продукт Геролакт, Какао на молоці, Велике молоко та кефір.

6. Відповідно до результатів аналізу основних показників господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» протягом 2020 та 2022 років було прибутковим, а в 2021 році збитковим, що пояснюється не тільки змінами в структурі витрат та їх зростанням за звітний період дослідження, а й випередженням темпу зростання собівартості реалізованої продукції над темпами зниження чистого доходу від реалізації продукції. Результати горизонтального і вертикального аналізу майна підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» свідчать, що значну питому вагу у структурі активів займають оборотні активи та у 2022 році порівняно з 2020 роком складають 79,10% або 1 684 930,0 тис грн. Дебіторська заборгованість серед оборотних активів протягом 2020–2022 років займала найбільшу частку та з кожним роком зростала: у 2020 році – 849 588,0 тис грн (54,83%), у 2021 році – 940 436,0 тис грн (59,72%), у 2022 році – 1 426 725,0 тис грн (70,32%). За 2020–2022 роки спостерігається позитивна тенденція щодо збільшення доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 569 768,00 тис грн або на 17,99 %.

7. Оплата праці персоналу підприємства здійснюється на основі тарифної системи, що затверджена «Колективним договором між адміністрацією та трудовим колективом ТДВ «Яготинський маслозавод» на 2022–2024 роки». Підприємство рівень заробітної плати встановлює по-різному: для керівників, спеціалістів – місячні оклади, для інших робітників погодинна, погодинно–преміальна та відрядна форма оплати праці. Погодинна оплата праці здійснюється по встановленій ставці. Оклади керівникам, спеціалістам, службовцям та робітникам встановлюються у відповідності зі штатним розкладом. Штатний розклад складає, погоджує з керівництвом інженер відділу кадрів, відповідно

затверджує директор підприємства, він же вирішує питання виключення та введення нових штатних посад, зміну посадових окладів.

У 2022 році фонд оплати праці ТДВ «Яготинський маслозавод» збільшився на 32 184,00 тис грн або 19,66% порівняно з 2020 роком. Найбільшу питому вагу в структурі фонду оплати праці має основна заробітна плата 77,87%, її зростання в 2022 році порівняно з 2020 роком склало 34 099,80 тис грн або 28,79%. Здійснивши оцінку показників ефективності системи оплати праці на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод», бачимо, що зростання продуктивності праці випереджає темпи зростання середньої оплати праці. У 2022 році розмір середньомісячної оплати праці одного працівника становить 18,14 тис грн, що на 3,28 тис грн або 22,05% більше ніж у 2020 році та є позитивним для підприємства. Щодо зарплатовіддачі, бачимо що протягом 2020–2022 років вона мала тенденцію до коливання: у 2020 році – 19,34 тис грн; у 2021 році – 18,41 тис грн; у 2022 році – 19,07 тис грн, тобто при збільшенні заробітної плати підвищується ефективність виробничих показників і навпаки.

8. Узагальнюючи запропоновані напрями удосконалення управління оплатою праці персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» вважаємо за доцільне виділити такі: узгодження процесу формування фонду оплати праці із стратегічними та тактичними цілями підприємства, оптимізація структури фонду оплати праці із збільшенням частки фонду додаткової заробітної плати до 30-35 %; впровадження гнучких форм оплати праці із використанням світового досвіду; забезпечення чіткості та прозорості механізму нарахування заробітної плати; впровадження ефективної системи контролю трудової діяльності персоналу підприємства.

9. Для удосконалення управління системою оплати праці керівництву ТДВ «Яготинський маслозавод» було запропоновано розробити та впровадити програму грейдингової системи оплати праці на підприємстві в цехах: по виробництву молока, по виробництву масла тваринного, по виробництву йогуртів й заквасок та сметанно–творожний цех. Грейдингова система оплати праці наразі вважається найкращою системою нарахування посадових окладів, яка у своєму підґрунті має бально–факторний метод та матрично–математичні моделі.

Грейдингова система оплати праці розрахована на те, що персонал отримує оплату за певний досягнутий результат. До цього ж до уваги береться кваліфікація працівника, стаж роботи, трудова дисципліна, корпоративна культура, поведінка співробітника, його зовнішній вигляд. Система грейдів або позиційних посад, представляє по суті табель про ранги, в якому кожному співробітнику надано той чи інший ранг (грейд), відповідно до якого у подальшому визначається рівень його заробітної плати.

10. Запровадивши грейдингову систему зміняться складові фонду оплати праці підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод»: *фонд основної заробітної плати* зросте на 18 271,28 тис грн або 39,65% та у плановому періоді становитиме 64 347,57 тис грн; *фонд додаткової заробітної плати* складатиме 24 960,63 тис грн, що на 6 621,08 тис грн або 36,10% більше ніж у фактичному періоді при використанні тарифної системи; *заохочувальні та компенсаційні виплати* у плановому періоді зростуть на 5 535,84 тис грн та становитимуть 14 478,20 тис грн, що на 61,91% більше ніж у фактичному періоді.

Відповідно зміняться й основні показники, в першу чергу чистий дохід та продуктивність праці, адже працівники намагатимуться виконати свою роботу в коротший термін, при цьому зробивши більше та якісніше, тому що розумітимуть за що саме отримують свою заробітну плату та що їм потрібно робити, щоб піти вище по кар'єрній сходинці, і це великий плюс для будь-якого робітника цеху. Необхідно також звернути увагу на те, що головна перевага системи грейдування для ТДВ «Яготинський маслозавод» – це переведення нематеріального показника «цінність праці робітника» в грошовий еквівалент.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамовська В.С., Іщенко М.І., Поросла П.В. Економічна діагностика та статистика в системі управління та аналізу господарської діяльності підприємств різних форм власності. *Журнал «Наукові інновації та передові технології»*. Серія: Економіка. 2023. Вип. 6(20). С. 83–90.
2. Балан О.Д., Савченко Ю.К. Оплата праці та її соціально–економічні аспекти. *Агросвіт*. 2018. Вип. 10. С. 22–26.
3. Баталін Д.М., Ружинська Н.О. Форми і системи оплати праці в умовах ринкової економіки. *Наукові роботи студентів УДФСУ*. 2020. Вип. 7. С. 121–124.
4. Бондаренко О.М., Тітаренко А.Д. Економічна сутність поняття «оплата праці» як об'єкта обліку, аналізу та аудиту. *Фінансовий простір*. 2020. Вип. 4 (40). С. 78–85.
5. Бражнікова Л.М., Гарна С.О. Шнурко А.М. Сучасний стан організації розрахунків з оплати праці в умовах розвитку інформаційних технологій. *Інноваційна економіка*. 2020. Вип. 2. С.164–169.
6. Бурлаєнко О.Д., Постоева О.Г. Система преміювання, як важливий елемент стимулювання праці персоналу підприємства. *Науковий вісник УМО*. Серія: Економіка та управління. 2019. Вип.6. С. 5–11.
7. Васильківський І.А. Теоретично–методологічні засади формування інструментарію державного регулювання організації оплати праці. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 28 (1). С. 53–56.
8. Васюренко Л.В. Базові засади управління фондом оплати праці. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 20 (1). С. 80–83.
9. Вишневська М.А., Крамаренко А.В. Впровадження грейдингової системи оплати праці в умовах виробничого підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно–економічного інституту*. 2020. Вип. 3(79). С. 104–115.
10. Гайбура Ю.А. Методичні підходи щодо оцінки і прогнозування

прибутковості підприємства. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2023. Вип. 38. С. 118–124.

11. Гальченко О.С. Актуальні питання державного регулювання оплати праці. URL: <http://www.pravoznaves.com.ua/period/article/25858/%CE> (дата звернення: 11.10.2023).

12. Гамова О.В. Аудит розрахунків з оплати праці. Матеріали V Всеукраїнської науково–практичної конференції «Сучасні проблеми обліку, аналізу, аудиту й оподаткування суб’єктів господарської діяльності: теоретичні, практичні та освітняські аспекти» (30–31 березня 2021 року). Дніпро, 2021. С. 256.

13. Герасименко О.О., Герасименко Г.В. Грейдування як інноваційний підхід в оплаті праці: науково–прикладний сценарій для високотехнологічних підприємств. *Problems of Economy*. 2019. Вип. 37. С. 91–99.

14. Гуцаленко Л.І., Костюк А.А. Система грейдування – управлінський механізм мотивації праці. *Ефективна економіка*. 2019. Вип. 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.6> (дата звернення: 21.10.2023).

15. Дороніна О.А., Бондаревська К.В. Корпоративна стратегія забезпечення безпеки зайнятості та оплати праці як засіб підвищення якості трудового життя. *Економіка і організація управління*. 2020. Вип. 3 (39). С. 252–264.

16. Досенко В.А. Форми та види оплати праці. *Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних*. 2019. Вип. 137. С. 15–21.

17. Драченко, А. І., Юрчишена Л. В. Концептуальний підхід до моделювання впливу фінансових показників на прибуток підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. С. 67–69.

18. Дубиніна С.М. Стратегія управління витратами виробництва за рахунок оптимізації продуктивності праці промислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2020. Вип. 38. С. 32–36.

19. Захарова О.В. Використання управлінської праці на підприємстві: показники та критерії оцінювання. *Збірник наукових праць Черкаського*

державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2023. Вип. 69. С. 61–74.

20. Зудова І.Ю., Болгарова А.С. Особливості організації оплати праці працівників підприємства. *Вісник МДУ. Серія: Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 424–428.

21. Каленчук Ю.Г., Ліпський Р.О. Оцінка ефективності системи оплати праці в Україні та шляхи її удосконалення в сучасних економічних умовах. Матеріали III Міжнародної науково–практичної конференції «Проблеми обліково–аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю». (21 квітня 2021 року). Полтава, 2021. С. 94.

22. Кицак Т.Г., Коваленко І.Ф. Колективно–договірне регулювання оплати праці: проблеми та напрями удосконалення. *Соціально–трудова відносина: теорія та практика*. 2018. Вип. 1. С. 164–172.

23. Кобзиста І.М. Особливості застосування грейдингової системи оплати праці на підприємствах. *Агросвіт*. 2018. Вип. 1. С. 42–46.

24. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 № 322–VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>. (дата звернення: 17.03.2023).

25. Козаченко А.А. Теоретичне підґрунтя організації оплати праці суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. Вип. 11. С.9–10.

26. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96–ВР. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>. (дата звернення: 18.03.2023).

27. Крохмаль В.В., Пархоменко–Куцевіл О.І. Державне управління сферою оплати праці. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. Вип. 7 (8). С. 57–63.

28. Кубік В.Д. Мотиваційна роль оплати праці: сучасний погляд, проблеми та шляхи їх вирішення. The VI International Scientific and Practical Conference «Modern ways of solving the problems of science in the world», February 13 – 15, Warsaw, Poland. С. 106–112.

29. Кудрик Н.В., Приступа Л.А. Актуальні аспекти управління

фінансово–майновим забезпеченням підприємства у кризових умовах функціонування. *Збірник наукових праць здобувачів вищої освіти і молодих учених. Серія: Фінансові аспекти розвитку економіки України: теорія, методологія, практика*. 2022. Вип. 11. С. 14–17.

30. Купіна Л.В. Правове регулювання гарантій гідної оплати праці. *Law. State. Technology*. 2021. Вип. 1. С. 26–31.

31. Ладунка І. С., Зажерило А. І. Напрямки вдосконалення організації оплати праці на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип.6. С. 394–397.

32. Левчунь Г.Я. Вдосконалення тарифного регулювання оплати праці. *Економіка і держава*. 2018. Вип. 11. С. 32–34.

33. Лелека Р.В., Кривда О.В. Напрями ефективної оплати праці та її вплив на прибуток підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2019. Вип. 23. С. 80–85.

34. Луценко О.І. Інноваційні системи оплати праці в період економічної стагнації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2022. Вип.70. С. 231–236.

35. Мамажанова А. Інноваційні підходи до системи оплати праці в умовах модернізації економіки. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2021. Вип. 2 (25). С. 228– 234.

36. Марченко Ю.І. Гідна оплата праці – необхідний атрибут соціальної держави. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2020. Вип. 2(31). С.56–59. 10.

37. Машевська А.А. Наукові та теоретичні аспекти рефлормування оплати праці. *Ефективна економіка*. 2019. Вип. 6. С. 17–21.

38. Мельник А.О. Формування фонду заробітної плати на підприємстві. *Економічний форум*. 2020. Вип.4. С. 114–124.

39. Нечипоренко А.В. Теоретичні аспекти формування та використання фінансових ресурсів підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. Вип. 11 (23). С. 171–173.

40. Опис господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод». URL: <https://milkalliance.com.ua/yagotinskij-maslozavod/> (дата звернення:

25.08.2023).

41. Петрига О.М., Прус Ю.О. Економічна сутність, функції і принципи оплати праці та основні заходи її покращення. *Молодий вчений*. 2019. Вип. 4 (18). С. 108–110.

42. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755–VI. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 11.08.2023).

43. Подолянчук О.А. Оплата праці та розрахунки з працівниками в умовах воєнного стану: трудові відносини та обліковий аспект. *Ефективна економіка*. 2022. Вип. 5. С. 127–134.

44. Положенцева К.Л. Сучасні проблеми оплати праці в Україні. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 2 (76). С. 42–46.

45. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 року № 996. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 01.09.2023).

46. Про зайнятість населення: Закон України від 04.07.2013 року № 5067–XVII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення 02.11.2023).

47. Про затвердження Інструкції зі статистики заробітної плати: наказ Державного комітету статистики України від 27.01.2004 року №114. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0114-04#Text> (дата звернення: 28.07.2023).

48. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01.07.1993 року № 3357–XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3357-12#Text> (дата звернення 07.11.2023).

49. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1994 №108/95–ВР. Дата оновлення: 13.02.2020 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 13.07.2023).

50. Про пенсійне забезпечення: Закон України від 05.11.1991 року № 1788–XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1788-12#Text> (дата звернення 26.11.2023).

51. Ремесник Т.С., Беззубко Б.І. Удосконалення системи оплати праці на

підприємстві. *Збірник наукових праць ДонНАБА*. 2020. Вип. 2. С. 34–37.

52. Савченко А.М., Мироненко Т.В., Романченко О.І. Організаційно–інформаційна модель аналізу розрахунків з персоналом: сучасний стан, проблемні аспекти та напрями вдосконалення. *Економічна наука. Серія: Економіка та держава*. 2019. Вип. 11. С. 83–87.

53. Салманов Н.М., Яременко В.Г. Сутність поняття та особливості класифікації фінансових ресурсів підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 19 (3). С. 158–162.

54. Саченко С.І., Чижевська І. А. Економічна сутність оплати праці та її функції. *Облік, оподаткування і контроль: матеріали міжнародної науково–практичної інтернет–конференції (27 грудня 2019 року)*. Тернопіль, 2019. С. 124.

55. Сидоренко А.О., Чорній В.В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2020. Вип. 14 (28). С. 21–27.

56. Ставерська Т.О., Шевчук І.Л., Гайдар С.М. Державна політика регулювання оплати праці в контексті сталого розвитку країни. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С.1146–1152.

57. Статут ТДВ «Яготинський маслозавод». URL: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/yagotinskij-maslozavod/> (дата звернення: 25.10.2023).

58. Степаненко О.І., Дубовик М.Ф. Аналіз дебіторської заборгованості, її вплив на фінансовий стан та ділову активність підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Вип. 2 (88). С. 116–125.

59. Сукач О. О. Показники ефективності витрат на оплату праці. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2013. № 3(182). С. 168-176.

60. Татчин С.Г., Ребрик Н.І. Система контролю витрат на оплату праці з метою їх оптимізації. Матеріали IV Міжнародної науково–практичної інтернет–конференції «Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково–фінансовий та управлінський аспекти» (22–23 березня 2022 рік). Львів, 2022. С. 394–396.

61. Тибінка Г.І., Брик Г.В., Кохана Т.М. Розмежування понять «оплата

праці» та «заробітна плата». *Вісник МДУ. Серія: Економіка та управління національним господарством*. 2018. Вип. 19. С. 246–250.

62. Ткаченко О.С., Величко Р.В. Економічна сутність поняття «оплата праці» та підходи до її визначення: колективна монографія. Д: Пороги, 2021. 215 с.

63. Томчук О.Ф., Машевська А.А. Контроль та управління витратами на оплату праці. *Інфраструктура Ринку. Серія: Бухгалтерський облік, аналіз та аудит*. 2018. Вип. 17. С. 457–461.

64. Харчук О.В., Тарновська І.Ф. Актуальні питання мотивації та системи оплати праці на підприємстві. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2019. Вип. 45. С. 115–124.

65. Ходаківська Л.О. Внутрішньогосподарський контроль розрахунків з оплати праці. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 668–673.

66. Цимбалюк С.О. Гідна оплата праці: теоретико–методологічні засади й індикатори оцінювання. *Проблеми економіки : науковий журнал*. 2017. Вип. 1 (17). С. 373–379.

67. Чайка Т.Ю., Мардус Н.Ю., Логвінов Ю.А. Коефіцієнтний аналіз трудових ресурсів і витрат на оплату праці: розрахунок за фінансовою і статистичною звітністю та сучасні тенденції аналізу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. Вип. 22. С. 90–96.

68. Чернушкіна О.О. Сучасні аспекти управління продуктивністю праці. *Економіка і організація управління*. 2018. Вип. 4 (32). С. 163–172.

69. Чорнобай А. В. Оплата праці як одна з найважливіших складових частин політики доходів населення. *Агросвіт*. 2019. Вип. 18. С. 68–71.

70. Шебаніна О.В., Тищенко С.І., Слюсаренко А.В. Аналіз господарської діяльності: конспект лекцій. Миколаїв: МНАУ, 2023. 195 с.

71. Шило Л.А., Кіржа К.Ю., Пятак Ю.С. Удосконалення системи оплати праці на залізниці в умовах корпоратизації. *Modern Economics*. 2019. Вип. 17. С. 244–251.

72. Шифріна Н.І. Адекватність установленого рівня мінімальної оплати

праці в Україні. *Бізнес Інформ*. 2021. Вип. 2. С. 183–189.

73. Шостак М.К. Оплата праці як важель системи управління підприємством. *Програмний комітет*. 2019. Вип. 8. С. 179–181.

74. Юрчик Г.М., Дукар А.І. Заробітна плата на національному ринку праці динамічний, регіонально–галузевий та соціальний аспект. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2020. Вип. 1(89). С. 230–240.

75. Яременко Л.М. Механізм формування фонду оплати праці та напрями його удосконалення. *Агросвіт*. 2020. Вип. 2. С. 53–60.

76. Яшкіна Н.В. Грейдинг як сучасний метод оцінювання ефективності праці персоналу. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 413–419.

ДОДАТКИ