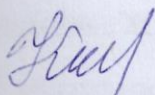


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



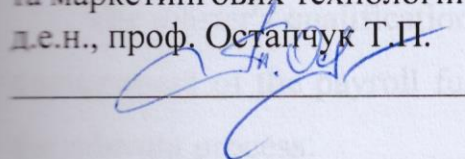
КОЗЯР Павло Павлович
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-24-1м)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

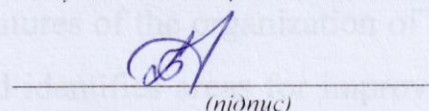
**УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФОНДОМ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА
ПІДПРИЄМСТВІ**

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

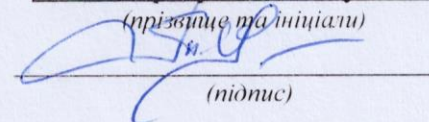
Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Бірюченко С.Ю.
(наукове звання, прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Анотація

Козяр П. П. Удосконалення управління фондом оплати праці на підприємстві. 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, 2025.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості організації управління фондом оплати праці на підприємстві та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: оплата праці, фонд оплати праці, продуктивність праці, персонал підприємства, оптимізація оплати праці.

Annotation

Kozyar P. P. Improving the management of the payroll fund at the enterprise. 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, 2025.

The master's qualification work considers the features of the organization of the management of the payroll fund at the enterprise and identifies areas for improving the relevant process.

Keywords: salary, salary fund, labor productivity, enterprise personnel, optimization of salary.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління фондом оплати праці на підприємстві</i>	7
1.1. Поняття та структура фонду оплати праці на підприємстві	7
1.2. Система управління фондом оплати праці на підприємстві	15
1.3. Методичні засади оцінки ефективності формування та використання фонду оплати праці на підприємстві	23
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління фондом оплати праці на підприємстві	31
Висновки до розділу 1	37
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка стану управління фондом оплати праці ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»</i>	40
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства	40
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»	47
2.3. Оцінка системи управління фондом оплати праці на підприємстві	54
Висновки до розділу 2	63
<i>Розділ 3. Напрями удосконалення управління фондом оплати праці ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»</i>	66
3.1. Розвиток інноваційних підходів до регулювання фонду оплати праці на підприємстві	66
3.2. Резерви удосконалення управління фондом оплати праці ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»	75
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	81
Висновки до розділу 3	87
<i>Висновки</i>	89
<i>Список використаних джерел</i>	92
<i>Додатки</i>	101

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Управління фондом оплати праці є одним із ключових напрямів ефективного функціонування будь-якого підприємства. Фонд оплати праці визначає обсяг коштів, які спрямовуються на оплату праці працівників, і безпосередньо впливає на мотивацію персоналу, продуктивність праці та фінансові результати компанії. В умовах сучасного ринку та високої конкуренції грамотне управління фондом оплати праці дозволяє оптимізувати витрати і підвищити ефективність використання трудових ресурсів. Своєчасне та справедливе нарахування заробітної плати є основою стабільності колективу і формування позитивного клімату на підприємстві. Водночас фонд оплати праці є значною статтею витрат, тому його раціональне формування та контроль мають стратегічне значення для забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Сучасні умови розвитку економіки ставлять нові вимоги до системи оплати праці, що передбачає впровадження інноваційних механізмів мотивації та стимулювання працівників. Управління фондом оплати праці включає планування, розподіл, облік та контроль за використанням коштів. Застосування ефективних підходів до управління допомагає підвищити рівень задоволеності працівників та зменшити плинність кадрів. Особливо актуальним є це питання для підприємств, що працюють у нестабільних економічних умовах, де важливо зберегти продуктивність і конкурентоспроможність. Врахування законодавчих вимог та соціальних гарантій є обов'язковим елементом при формуванні фонду оплати праці.

Таким чином, комплексний підхід до управління фондом оплати праці сприяє зміцненню матеріальної бази підприємства та підвищенню ефективності його діяльності в цілому.

Теоретичні та методологічні засади проблеми оплати праці та аналізу ефективності використання фонду оплати праці завжди були предметом наукових досліджень провідних вітчизняних та зарубіжних учених, зокрема їх

вивчали С. Барт, В. Бахрушин, Б. Больч, Д. Гарнетт, В. Калініна, К. Крищенко, А. Кроленко, А. Линенко, А. Пасека, К. Пірсон, Р. Попівняк, О. Терещенко, Г. Томсон, Н. Шульга та багато інших.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає предметній області спеціальності 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад, а також визначення резервів удосконалення управління фондом оплати праці на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити поняття та структуру фонду оплати праці на підприємстві;
- дослідити систему управління фондом оплати праці на підприємстві;
- обґрунтувати методичні засади оцінки ефективності формування та використання фонду оплати праці на підприємстві;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління фондом оплати праці на підприємстві;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»;
- проаналізувати систему управління фондом оплати праці на підприємстві;
- запропонувати напрями розвитку інноваційних підходів до регулювання фонду оплати праці на підприємстві;
- провести обґрунтування резервів удосконалення управління фондом оплати праці ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління фондом оплати праці на підприємстві, **предметом** –

теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення управління фондом оплати праці на підприємстві.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети і вирішення завдань у кваліфікаційній магістерській роботі було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: історичний метод; індуктивний та дедуктивний методи; метод експертних оцінок; методи контекстного та синтаксичного аналізу; метод порівняння; метод прогнозування; метод систематизації.

Інформаційною базою дослідження були наукові роботи вітчизняних та зарубіжних вчених у рамках досліджуваної тематики, матеріали періодичних видань, нормативно-правові документи, ресурси мережі Internet, відкриті державні бази даних, фінансова звітність підприємства, управлінська звітність компанії.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад управління фондом оплати праці на підприємстві. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- удосконалено теоретичні засади формування системи управління фондом оплати праці на підприємстві шляхом розробки комплексу заходів і процесів, спрямованих на планування, організацію, контроль і регулювання використання грошових коштів, виділених для виплати заробітної плати працівникам;

- удосконалено методичний підхід до оцінки ефективності формування та використання фонду оплати праці на підприємстві, що, на відміну від існуючих положень, сприяє встановленню справедливої та конкурентної системи оплати праці, що, у свою чергу, підвищує рівень мотивації працівників і зменшує кадрову плинність.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні напрямів удосконалення управління фондом оплати праці на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ». Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано:

Козяр П. П. Фонд оплати праці як ключовий елемент управління людськими ресурсами. Тези Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку». Житомир. 2025.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку» (листопад 2025 р.).

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 100 сторінках друкованого тексту. Робота містить 25 таблиць та 9 рисунків. Список використаних джерел налічує 89 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФОНДОМ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття та структура фонду оплати праці на підприємстві

Формування фонду оплати праці є одним із ключових елементів ефективного управління персоналом на підприємстві. Від правильної організації цього процесу залежить не лише мотивація працівників, а й загальний рівень продуктивності праці. Оплата праці виступає важливим інструментом стимулювання трудової активності, забезпечуючи матеріальну зацікавленість працівників у досягненні високих результатів. Раціональне формування фонду оплати праці сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню дисципліни та створенню сприятливого мікроклімату в колективі. Окрім того, фонд оплати праці безпосередньо впливає на собівартість продукції, прибутковість діяльності та фінансову стабільність підприємства.

В умовах ринкової економіки правильний розрахунок і розподіл фонду оплати праці набуває особливої ваги. Це дозволяє забезпечити справедливу винагороду за працю, дотримуючись законодавчих вимог і колективних договорів. Неефективне управління фондом оплати праці може призвести до перевитрат, фінансових втрат та зниження конкурентоспроможності підприємства. Тому важливо впроваджувати сучасні підходи до планування та контролю за використанням фонду. У підсумку, формування фонду оплати праці є не лише фінансовим, а й стратегічним завданням для будь-якого підприємства [4].

Оплата праці на підприємстві - це система економічних відносин між роботодавцем і працівниками, яка полягає у винагороді за виконану ними роботу відповідно до кількості, якості та умов праці. Вона охоплює основну та додаткову заробітну плату, а також інші заохочувальні та компенсаційні виплати, передбачені трудовим договором, колективною угодою або законодавством. Оплата праці є важливим інструментом стимулювання

трудової активності, забезпечення соціальної справедливості та формування мотивації працівників до досягнення високих результатів. Водночас вона виконує функцію соціального захисту, гарантує працівникові матеріальну основу для життя та розвитку [21].

Функції оплати праці на підприємстві відображають її економічне та соціальне значення для працівників і роботодавця. Основні функції оплати праці представлено на рис. 1.1.

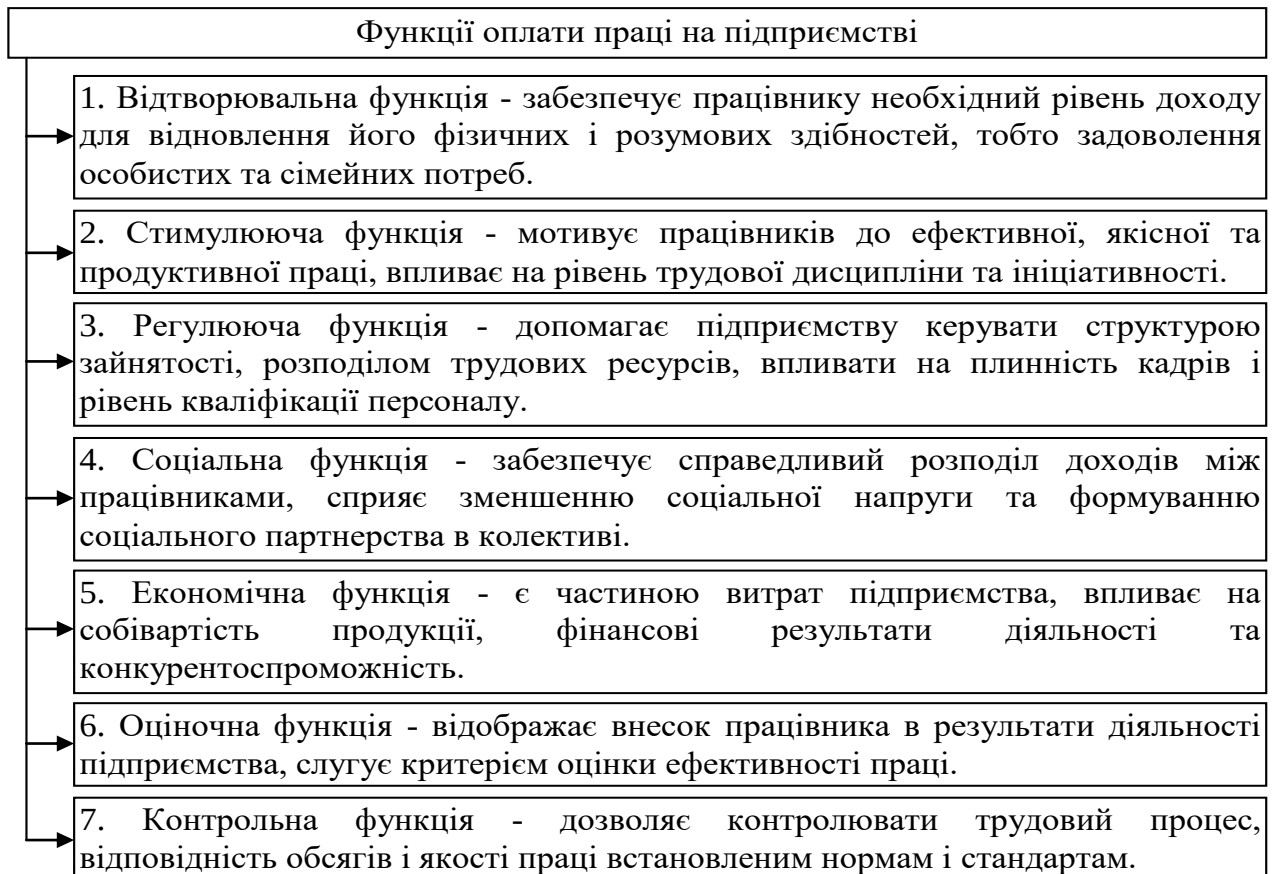


Рис. 1.1. Функції оплати праці на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [11; 45]

Кожна з представлених функцій є взаємопов'язаною й у сукупності забезпечує ефективне функціонування системи оплати праці на підприємстві.

Система оплати праці на підприємстві визначає механізми та принципи нарахування заробітної плати працівникам, враховуючи результати їхньої діяльності, умови праці та діюче законодавство. Проте ефективне функціонування цієї системи неможливе без належного фінансового

забезпечення. Саме тому важливою складовою є формування фонду оплати праці, який виступає джерелом фінансових ресурсів для реалізації зобов'язань роботодавця перед працівниками [39].

Рациональне планування, розподіл і використання цього фонду дозволяє не лише гарантувати стабільну виплату заробітної плати, а й забезпечити мотивацію персоналу, оптимізувати витрати на оплату праці, підвищити продуктивність та зменшити соціальну напругу в колективі. Таким чином, формування та ефективне використання фонду оплати праці є логічним продовженням і практичним втіленням положень системи оплати праці, що відіграє ключову роль у загальній стратегії управління підприємством [64].

Фонд заробітної плати є важливою складовою витрат підприємства, оскільки саме він забезпечує матеріальну винагороду працівникам за виконану роботу, впливаючи на рівень їхньої мотивації, продуктивності та задоволеності працею. Ці витрати є постійними та займають значну частку в структурі собівартості продукції або послуг. Рациональне планування фонду заробітної плати дозволяє підприємству ефективно управляти витратами, контролювати фінансові ресурси та підтримувати конкурентоспроможність на ринку. Неефективне використання фонду може призвести до перевитрат, зниження рентабельності та фінансової нестабільності. Водночас недостатній обсяг фонду може спричинити відтік кваліфікованих кадрів і зниження якості праці. Тому оптимальний розмір і структура фонду заробітної плати мають стратегічне значення для забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства.

Формування та розвиток теорії фонду заробітної плати є важливим напрямом у науці управління персоналом і трудовою економікою. Перші уявлення про заробітну плату як вартість праці з'явилися ще у працях класиків політичної економії – Адама Сміта та Девіда Рікардо. Вони розглядали оплату праці як частину вартості виробленого продукту, що забезпечує засоби існування працівника [53; 71].

У марксистській теорії фонд заробітної плати розглядався як частина

додаткової вартості, яка розподіляється між робітниками в межах їхньої відтворювальної вартості. Надалі, у XX столітті, розвиток ринкових відносин і поява нових форм господарювання зумовили перегляд підходів до оплати праці та формування відповідного фонду. У класичній економічній теорії фонд заробітної плати пов'язується з продуктивністю праці, попитом і пропозицією на ринку праці [87].

Сучасні економісти, зокрема Джон Мейнард Кейнс, акцентували увагу на ролі заробітної плати як чинника платоспроможного попиту та економічного зростання. У результаті виникли нові підходи до формування фонду заробітної плати, які враховують не лише економічні, а й соціальні, психологічні та управлінські аспекти [74; 89].

Теорія фонду заробітної плати сьогодні базується на поєднанні нормативного, планового та результативного підходів до визначення обсягу фонду. Велика увага приділяється питанням оптимізації фонду оплати праці, його структури, співвідношенню постійної та змінної частин. Також розвивається концепція фонду як інструменту стимулювання продуктивності та лояльності працівників. В умовах цифрової трансформації підприємств розробляються інтелектуальні системи управління оплатою праці та прогнозування фонду. З'являються нові концепції, зокрема «оплата праці за результатами», що передбачає формування фонду відповідно до результатів роботи працівників. Теорія фонду заробітної плати також враховує соціальну справедливість, гендерну рівність і корпоративну відповідальність. У перспективі вона продовжить розвиватися у напрямі персоніфікації оплати праці та гнучкого фінансового планування.

Для визначення поняття «заробітна плата» варто звернутися до Закону України «Про оплату праці» [62], згідно з яким – це винагорода, обчислена, зазвичай, у грошовому вираженні, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір заробітної плати залежить від складності й умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та

господарської діяльності підприємства [62].

Поняття «фонд оплати праці» є важливим елементом економічної категорії управління трудовими ресурсами, однак його трактування в науковій літературі залишається неоднозначним. Різні вчені вкладають у це поняття відмінний зміст залежно від методологічного підходу, сфери дослідження та економічного контексту. Одні автори розглядають фонд оплати праці як сукупність грошових коштів, призначених для виплати заробітної плати [36; 64], інші - як частину витрат підприємства на персонал [2; 53]. У деяких трактуваннях акцент робиться на структурі фонду, включаючи як основну, так і додаткову оплату, компенсаційні й заохочувальні виплати [57; 70]. Таке різноманіття підходів ускладнює уніфікацію терміна в наукових і практичних дослідженнях. Відтак, виникає необхідність у системному аналізі існуючих визначень для формування єдиного підходу до розуміння сутності фонду оплати праці.

Окремі наукові дефініції поняття «фонд оплати праці» підприємства представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Окремі наукові дефініції поняття «фонд оплати праці» підприємства

Автор	Визначення
1	2
Бараник З.П. [2]	Фонд оплати праці – сукупність фінансових коштів, виділених підприємством для виплати заробітної плати своїм працівникам за виконану роботу.
Васюренко Л.В. [6]	Фонд оплати праці – частина витрат підприємства, спрямована на виплату заробітної плати, премій та інших винагород працівникам.
Дмитренко Н.М. [13]	Фонд оплати праці – фінансовий ресурс, що використовується для забезпечення матеріального стимулювання працівників за їхню трудову діяльність.
Зєвакова А.О. [20]	Фонд оплати праці – сукупність коштів, які підприємство витрачає на виплату заробітної плати, включаючи основну, додаткову оплату праці та інші види виплат.
Іванчук Н.В. [22]	Фонд оплати праці – бюджет підприємства, призначений для фінансування заробітної плати всіх працівників на певний період.
Колосюк В.М. [32]	Фонд оплати праці – складова частина фінансового плану підприємства, що відображає загальну суму коштів, виділених для оплати праці.
Корягін М.В. [37]	Фонд оплати праці – економічна категорія, що відображає сукупність грошових коштів, спрямованих на оплату праці персоналу.

Продовження табл. 1.1

1	2
Мехеда Н.Г. [43]	Фонд оплати праці – фінансовий інструмент підприємства для забезпечення стабільної виплати заробітної плати та інших трудових виплат.
Рибалко О.М. [63]	Фонд оплати праці – сума всіх грошових виплат, які отримують працівники за свою роботу, включаючи основну зарплату, премії, надбавки та інші виплати.
Складанна К.І. [68]	Фонд оплати праці – частина фінансових ресурсів підприємства, яка використовується для матеріального заохочення працівників та забезпечення їхньої соціальної захищеності.

Джерело: складено автором

Вважаємо, що фонд оплати праці – це сукупність фінансових ресурсів підприємства, що призначені для забезпечення матеріального стимулювання працівників за виконану роботу. Він включає в себе всі види грошових виплат, зокрема основну заробітну плату, премії, надбавки, компенсації, а також соціальні виплати та інші види матеріального заохочення.

Фонд оплати праці має важливе значення з кількох аспектів, оскільки він відіграє ключову роль у функціонуванні підприємства як з економічного, так і з соціального погляду. Визначення ключових аспектів ролі фонду оплати праці на підприємстві представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Визначення ключових аспектів ролі фонду оплати праці на підприємстві

Аспект	Характеристика
Економічний	Фонд оплати праці є основною статтею витрат підприємства, впливає на собівартість продукції та прибуток.
Стимулювальний	Забезпечує мотивацію працівників через матеріальне заохочення за якісну та продуктивну працю.
Соціальний	Гарантує працівникам стабільний дохід, соціальний захист та підвищує рівень їхнього життя.
Управлінський	Дає змогу керівництву планувати та контролювати кадрову політику, розподіл ресурсів та продуктивність персоналу.
Законодавчий	Формується відповідно до норм трудового законодавства, податкових та соціальних вимог держави.
Мотиваційно-психологічний	Впливає на моральний клімат у колективі, підвищує лояльність та задоволеність працівників.
Соціально-економічний	Сприяє зменшенню соціальної напруги, забезпечує соціальну справедливість у розподілі доходів.

Джерело: складено автором на основі [59; 69]

Структура фонду оплати праці на підприємстві являє собою взаємопов'язану сукупність складових, які відображають різні види та форми виплат працівникам за їхню працю. Вона включає основну заробітну плату, яка є безпосередньою оплатою за виконану роботу відповідно до тарифних ставок або окладів. Також до структури входять додаткові виплати - надбавки, премії, бонуси, компенсації за шкідливі умови праці, роботу в нічний час або понаднормово. Крім того, структура фонду може включати соціальні виплати, пов'язані з матеріальним забезпеченням працівників, наприклад допомогу, відпускні, лікарняні та інші види заохочень [37].

У відповідності до ст. 2 Закону України «Про оплати праці» [62] структура заробітної плати на підприємствах ділиться на основну заробітну плату, додаткову заробітну та інші заохочувальні та компенсаційні виплати, що узагальнено на рис. 1.2.

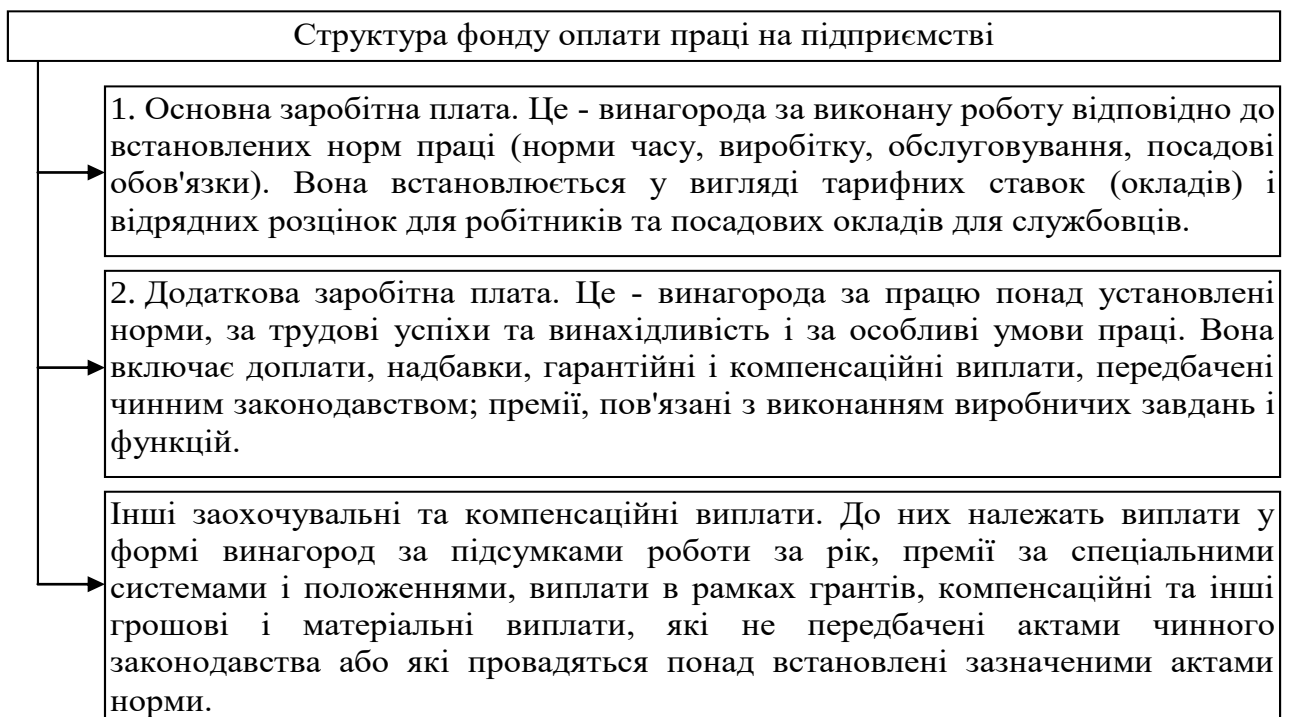


Рис. 1.2. Структура фонду оплати праці на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [62]

Така багатокомпонентність дозволяє гнучко управляти оплатою праці, враховуючи інтереси як працівників, так і підприємства. Рациональна структура фонду сприяє підвищенню мотивації, зниженню плинності кадрів і оптимізації

витрат на персонал.

Класифікацію доплат до заробітної плати, що здійснюються лише в певних (окремих) сферах прикладання праці наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація доплат до заробітної плати

Група доплат	Перелік можливих доплат
Доплати, що мають водночас стимулюючий і компенсуючий характер	- за суміщення професій (посад); - за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт; - на період освоєння нових норм трудових витрат; - бригадирам з робітників, яких не звільнено від основної роботи; - за ведення діловодства та бухгалтерського обліку; - за обслуговування обчислювальної техніки
Доплати компенсаційного характеру за умови праці, що відхиляються від нормальних	- за роботу у важких, шкідливих та особливо важких і шкідливих умовах; - за інтенсивність праці; - за роботу в нічний час; - за перевезення небезпечних вантажів
Доплати, пов'язані з особливим характером виконуваних робіт - сезонністю, віддаленістю, невизначеністю об'єкта праці	- за роботу у вихідні дні, що є робочими за графіком; - за багатозмінний режим роботи; - водіям, які працюють на автомобілях, за ненормований робочий день і роз'їзний характер праці

Джерело: складено автором на основі [62]

Таким чином, поняття фонду оплати праці на підприємстві охоплює сукупність грошових коштів, призначених для виплати заробітної плати працівникам за їхню працю. Його формування є важливою складовою фінансової діяльності підприємства і впливає на мотивацію персоналу, ефективність виробництва та соціальну стабільність колективу. Структура фонду оплати праці складається з основної заробітної плати, додаткових виплат, премій, компенсацій та соціальних виплат, що дозволяє гнучко реагувати на потреби підприємства і працівників. Раціональне планування та використання фонду дає змогу оптимізувати витрати і підвищити продуктивність праці. Водночас чітке визначення структури фонду сприяє прозорості і справедливості у системі оплати праці.

1.2. Система управління фондом оплати праці на підприємстві

Систематичне управління фондом оплати праці на підприємстві є невід'ємною складовою ефективною кадровою та фінансовою політики. У сучасних умовах динамічного розвитку ринкової економіки та жорсткої конкуренції на ринку праці, правильне планування і контроль за фондом оплати праці стають ключовими факторами стабільності підприємства. Це дозволяє забезпечити своєчасну і справедливую оплату праці, що, у свою чергу, підвищує мотивацію працівників та продуктивність їхньої діяльності. Неефективне управління фондом може призводити до зайвих витрат, нестачі ресурсів або соціальної напруги в колективі [54].

Системний підхід дозволяє адаптувати оплату праці до змін у виробничих процесах, законодавчих вимогах і ринкових умовах. Крім того, він сприяє оптимізації витрат і підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Управління фондом оплати праці також відіграє важливу роль у реалізації стратегічних цілей підприємства, забезпечуючи баланс між інтересами роботодавця і працівників. Воно передбачає не лише планування, а й регулярний аналіз, коригування та контроль за використанням фонду. Впровадження ефективних систем управління допомагає мінімізувати ризики фінансових втрат і підтримувати позитивний моральний клімат у колективі.

Управління фондом оплати праці на підприємстві - це комплекс заходів і процесів, спрямованих на планування, організацію, контроль і регулювання використання грошових коштів, виділених для виплати заробітної плати працівникам. Воно включає визначення розміру фонду, його структури, розподіл між різними категоріями працівників, а також забезпечення своєчасності та справедливості виплат [49].

Мета управління полягає у забезпеченні ефективного використання фонду для підвищення мотивації персоналу, оптимізації витрат підприємства і досягнення стратегічних цілей організації. Управління фондом оплати праці враховує внутрішні виробничі потреби, законодавчі вимоги, економічні умови

та соціальні аспекти, забезпечуючи баланс інтересів роботодавця і працівників.

Основні завдання управління фондом оплати праці на підприємстві наведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Основні завдання управління фондом оплати праці на підприємстві

Завдання	Характеристика
Планування фонду оплати праці	Визначення розміру фонду на основі виробничих планів, норм праці та фінансових можливостей.
Формування структури фонду	Розподіл фонду на основну, додаткову оплату, премії, компенсації та соціальні виплати.
Контроль за використанням фонду	Моніторинг правильності та своєчасності виплат, запобігання перевитратам і зловживанням.
Оптимізація витрат на оплату праці	Пошук шляхів раціонального використання фонду для зниження собівартості продукції без шкоди мотивації.
Забезпечення законності виплат	Дотримання трудового законодавства, колективних договорів та інших нормативних актів.
Мотивація працівників	Впровадження системи заохочень і преміювань для підвищення продуктивності і якості праці.
Аналіз ефективності використання фонду	Оцінка співвідношення між витратами на оплату праці та результатами діяльності підприємства.
Регулювання фонду відповідно до змін	Коригування планів і структури фонду у разі змін у виробничих, фінансових або законодавчих умовах.

Джерело: складено автором на основі [25; 45]

Рівень оплати праці формується під впливом багатьох як об'єктивних, так і суб'єктивних чинників. До основних з них належать зміни попиту і пропозиції на ринку праці, рівень безробіття, загальний стан економіки, продуктивність праці, а також державне регулювання трудових відносин. Важливу роль відіграють також складність виконуваних робіт, умови праці та кваліфікація працівників. Особливо значущим чинником для України є поточна економічна ситуація, яка залишається нестабільною через триваючу кризу в країні. Ця нестабільність суттєво впливає на можливості підприємств щодо формування конкурентної і справедливої оплати праці. Крім того, економічні труднощі призводять до коливань у попиті на робочу силу та обмежують фінансові ресурси для підвищення заробітної плати. В таких умовах важливо враховувати всі фактори комплексно, щоб забезпечити баланс між інтересами роботодавців і працівників. Ефективне державне регулювання і підтримка соціального діалогу

можуть пом'якшити негативні наслідки економічної нестабільності на ринку праці [33; 56].

Фактори впливу на фонд заробітної плати підприємства представлено на рис. 1.3.

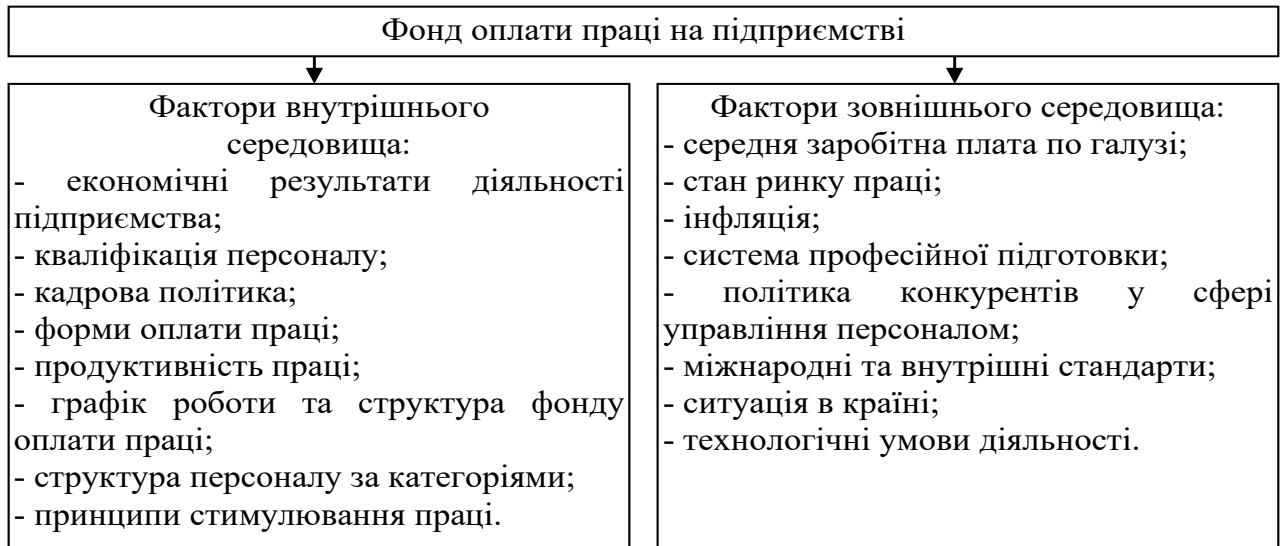


Рис. 1.3. Фактори впливу на фонд заробітної плати підприємства

Джерело: складено автором на основі [57; 71]

На рис. 1.3 пропонується розділяти фактори на внутрішні, тобто ті, які залежать від процесів, що відбуваються безпосередньо на підприємстві. Також існують фактори і зовнішні, які утворились в конкретній економічній ситуації під впливом різних ринкових, соціальних та культурних процесів, а також вимог законодавства, але на які конкретне окреме підприємство практично не здатне впливати.

Елементи системи управління фондом оплати праці на підприємстві - це ключові складові, які забезпечують планування, організацію, контроль та регулювання використання фонду оплати праці. Система управління фондом оплати праці (ФОП) на підприємстві включає комплекс елементів, які забезпечують ефективне планування, розподіл і контроль витрат на оплату праці. Основні елементи такої системи наступні [74; 86]:

1. Нормативно-правова база:

1.1. Закони, підзаконні акти, колективні договори, які регулюють оплату

праці (наприклад, Кодекс законів про працю України, галузеві угоди).

1.2. Внутрішні положення підприємства про оплату праці, преміювання, надбавки тощо.

2. Планування фонду оплати праці:

2.1. Визначення загального розміру ФОП на основі фінансових можливостей підприємства, обсягів виробництва та чисельності персоналу.

2.2. Складання бюджетів на оплату праці (річних, квартальних, місячних).

3. Структура фонду оплати праці:

3.1. Основна заробітна плата (тарифні ставки, оклади).

3.2. Додаткова заробітна плата (премії, надбавки, доплати за вислугу, умови праці тощо).

3.3. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати (бонуси, матеріальна допомога, виплати за вислугу).

4. Система оплати праці:

4.1. Тарифна система (тарифні сітки, ставки, розряди).

4.2. Безтарифна система (гнучкі моделі, залежні від результатів роботи).

4.3. Відрядна, почасова або змішана форми оплати.

5. Нормування праці:

5.1. Встановлення норм часу, виробітку, обслуговування для визначення обсягу роботи та відповідної оплати.

5.2. Аналіз продуктивності праці для коректного співвідношення витрат і результатів.

6. Мотиваційна складова:

6.1. Премії за досягнення цілей, виконання планів, ініціативність.

6.2. Соціальні пільги (медичне страхування, оплата навчання, путівки).

6.3. Нематеріальна мотивація (визнання, кар'єрне зростання).

7. Контроль і облік:

7.1. Ведення табелів робочого часу, облік відпрацьованих годин.

7.2. Моніторинг витрат на оплату праці, аналіз відхилень від планових показників.

7.3. Аудит ефективності використання ФОП.

8. Комунікація з персоналом:

8.1. Прозорість системи нарахування заробітної плати.

8.2. Зворотний зв'язок від працівників щодо справедливості та мотиваційних аспектів оплати.

Визначені елементи взаємопов'язані та спрямовані на забезпечення балансу між інтересами підприємства (оптимізація витрат) і працівників (справедлива та мотивуюча винагорода). Ефективна система управління ФОП підвищує продуктивність, знижує плинність кадрів і сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства [86].

При формуванні фонду заробітної плати враховуються економічні інтереси трьох основних сторін, що узагальнено на рис. 1.4.

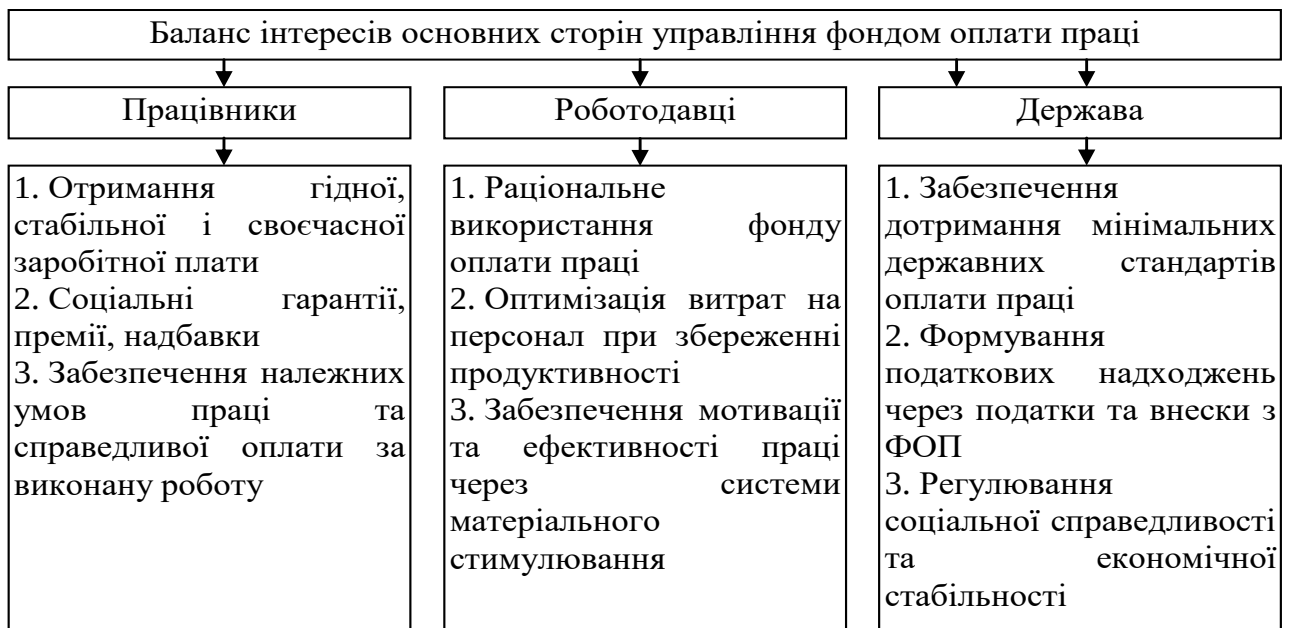


Рис. 1.4. Баланс інтересів основних сторін управління фондом оплати праці

Джерело: складено автором на основі [77; 89]

Баланс інтересів цих трьох сторін є критично важливим для ефективного управління фондом оплати праці на підприємстві. Це дозволяє забезпечити мотивацію працівників, конкурентоспроможність підприємства та стабільність соціально-економічного середовища в країні [89].

У сучасних умовах ефективне управління фондом оплати праці є

ключовим чинником забезпечення стабільної діяльності підприємства. Існує широкий перелік інструментів, які дозволяють оптимізувати витрати на оплату праці, зберігаючи водночас мотивацію персоналу. Застосування таких інструментів сприяє досягненню балансу між інтересами працівників, роботодавця та держави. Вибір конкретних методів управління фондом заробітної плати залежить від галузевої специфіки, фінансових можливостей підприємства та стратегії його розвитку. Раціональне використання цих інструментів дозволяє забезпечити конкурентоспроможність та соціальну відповідальність бізнесу [59].

Характеристика основних інструментів управління фондом оплати праці на підприємстві представлена у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Характеристика основних інструментів управління фондом оплати праці на підприємстві

Інструмент	Зміст	Можливі результати
1	2	3
Тарифна система оплати праці	Встановлення тарифних ставок і розрядів залежно від складності роботи, кваліфікації працівника.	Справедлива диференціація оплати, підвищення мотивації та продуктивності працівників.
Преміювання та бонуси	Надання додаткових виплат за досягнення виробничих або якісних показників.	Підвищення зацікавленості у результатах праці, зростання ефективності працівників.
Участь у прибутках	Виплата частини прибутку працівникам залежно від загального фінансового результату підприємства.	Посилення відчуття причетності до успіху підприємства, формування командного духу.
Грейдинг (система посадових рівнів)	Визначення рівнів посад з відповідною «вилкою» оплати, виходячи з оцінки складності та відповідальності.	Прозорість і обґрунтованість оплати, можливість кар'єрного зростання.
Система KPI (ключові показники)	Встановлення ключових індивідуальних і командних показників ефективності для визначення розміру винагороди.	Орієнтація на результат, зростання продуктивності праці.
Нормування праці	Встановлення обґрунтованих норм часу, виробітку або обслуговування для забезпечення раціонального використання фонду оплати праці.	Ефективний розподіл навантаження, зниження витрат на оплату праці при збереженні обсягів виробництва.
Індексація заробітної плати	Періодичне підвищення заробітної плати відповідно до рівня інфляції.	Збереження купівельної спроможності працівників, зниження соціальної напруги.

Продовження табл. 1.5

1	2	3
Оптимізація чисельності персоналу	Аналіз і коригування кількості працівників відповідно до потреб виробництва.	Скорочення надлишкових витрат, підвищення ефективності використання трудових ресурсів.
Натуральні форми оплати (за потреби)	Часткова виплата в натуральній формі (продукція, послуги тощо) відповідно до законодавства.	Додатковий стимул для працівників у кризових умовах, можливість зменшення навантаження на грошовий фонд ЗП.

Джерело: складено автором на основі [1; 7]

Отже, управління фондом оплати праці на підприємстві передбачає використання широкого спектра інструментів, що дозволяють забезпечити ефективне використання трудових ресурсів і досягнення стратегічних цілей компанії. Основними інструментами є система преміювання, тарифна політика, грейдинг, КРІ, бюджетування та аналітика витрат на оплату праці. Кожен з них сприяє підвищенню мотивації персоналу, контролю витрат і оптимізації структури заробітної плати. Вибір конкретного інструмента залежить від специфіки діяльності підприємства, фінансових можливостей та кадрової політики. Комплексне застосування зазначених інструментів дозволяє досягти балансу між інтересами працівників, роботодавців і держави [7].

Практика формування фонду оплати праці на рівні підприємства налічує відповідні методи, що узагальнені у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Методи формування фонду оплати праці

Метод	Характеристика
1	2
1. Фонд заробітної плати за рівневими нормативами у відсотках до обсягу виробництва	Цей метод передбачає визначення фонду оплати праці шляхом встановлення відсоткового співвідношення між заробітною платою та обсягом виробництва. Наприклад, якщо рівень зарплати складає 10% від обсягу виробництва, а обсяг виробництва становить 100 000 одиниць, то фонд оплати праці буде 10 000 одиниць.
2. Нормативно-приростний метод	При цьому методі зростання заробітної плати пропорційне збільшенню виробництва. Наприклад, якщо виробництво зросло на 5%, то заробітна плата також зросте на відповідний відсоток. Цей підхід сприяє прив'язці оплати праці до результативності виробництва.

1	2
3. За залишковим принципом	Цей метод передбачає визначення фонду оплати праці шляхом відрахування від загального фонду фіксованих витрат, таких як витрати на амортизацію, матеріали та інші незмінні витрати. Решта коштів відводиться на оплату праці. Цей підхід дозволяє врахувати основні витрати на виробництво та забезпечити адекватний рівень заробітної плати для працівників, залежно від загальної ефективності підприємства.

Джерело: складено автором на основі [21; 29]

Фонд заробітної плати виступає складовою частиною госпрозрахункового комерційного доходу, що включає також і прибуток підприємства. Як перший, так і другий методи пов'язані з попереднім розрахунком очікуваних у плановому періоді частки заробітної плати в загальному обсязі виробленої продукції або відсотка зростання заробітної плати на один відсоток збільшення виробництва. В даному випадку використовуються відомі в практиці методи коригування базового фонду заробітної плати на зміну продуктивності праці, трудомісткості продукції, структури зайнятих у виробництві, викликані змінами обсяги і асортименту продукції, що виробляється [21].

Таким чином, система управління фондом оплати праці на підприємстві є важливим елементом загальної системи управління персоналом та фінансами. Вона спрямована на забезпечення ефективного використання трудових ресурсів, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей підприємства. Раціонально сформований фонд оплати праці дозволяє мотивувати працівників до високих результатів, забезпечує соціальну стабільність і сприяє зниженню плинності кадрів. Ефективне управління цим фондом передбачає використання сучасних підходів, таких як грейдинг, КРІ, диференціація оплати, автоматизація процесів розрахунку та прогнозування витрат. Важливим аспектом є також дотримання вимог чинного законодавства та балансування інтересів усіх сторін - працівників, роботодавців і держави. Удосконалення підходів до управління фондом оплати праці є передумовою підвищення ефективності діяльності підприємства загалом.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності формування та використання фонду оплати праці на підприємстві

Оцінка ефективності формування та використання фонду оплати праці є одним із ключових завдань управління підприємством. В умовах ринкової економіки та високої конкуренції важливо забезпечити оптимальне співвідношення між витратами на оплату праці та отриманими результатами діяльності. Рациональне використання фонду оплати праці сприяє підвищенню мотивації персоналу, зростанню продуктивності праці та покращенню фінансових показників підприємства. Водночас неефективне управління цим фондом може призводити до перевитрат, зниження мотивації працівників і погіршення трудової дисципліни [32].

Аналіз ефективності дозволяє виявити резерви економії, оцінити результативність кадрової політики та забезпечити прозоре планування витрат. Оцінка також є інструментом для контролю та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Вона дозволяє адаптувати систему оплати праці до змін у внутрішньому середовищі та вимог законодавства. Для сучасних підприємств важливо впроваджувати аналітичні інструменти, що дозволяють комплексно оцінити ефективність використання фонду оплати праці. Це забезпечує стабільність функціонування підприємства та підвищує його конкурентоспроможність. Таким чином, оцінка ефективності фонду оплати праці є необхідною умовою сталого розвитку підприємства.

Аналіз заробітної плати на підприємстві має такі основні цілі [44]:

1. Оцінка ефективності використання фонду оплати праці – визначення того, наскільки рационально використовуються фінансові ресурси, виділені на оплату праці.
2. Встановлення відповідності між оплатою праці та результатами діяльності працівників – забезпечення справедливого розподілу заробітної плати залежно від внеску працівника.
3. Виявлення резервів підвищення продуктивності праці – через аналіз

співвідношення між рівнем заробітної плати та виробничими показниками.

4. Контроль за дотриманням законодавчих і нормативних вимог – перевірка відповідності оплати праці трудовому законодавству, колективному договору, внутрішнім положенням.

5. Удосконалення системи матеріального стимулювання – виявлення недоліків існуючої системи та розробка ефективніших механізмів преміювання.

6. Прогнозування потреб у фонді оплати праці – планування обсягів зарплатного фонду на майбутні періоди залежно від змін у чисельності працівників, структури персоналу тощо.

7. Порівняльний аналіз з іншими підприємствами галузі – для виявлення конкурентоспроможності умов оплати праці.

8. Оцінка рівня соціальної справедливості та задоволеності персоналу – визначення впливу зарплати на мотивацію, лояльність і плінність кадрів.

Аналіз використання фонду оплати праці на підприємстві здійснюється за такими основними напрямками (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Напрями аналізу використання фонду оплати праці на підприємстві

№	Напрямок аналізу	Суть аналізу
1	Аналіз структури фонду оплати праці	Визначення частки основної і додаткової заробітної плати, премій, надбавок, інших виплат.
2	Порівняння фактичного та планового фонду зарплати	Виявлення відхилень і причин перевищення або недовикористання фонду.
3	Аналіз динаміки фонду оплати праці	Дослідження змін обсягів фонду оплати праці за кілька періодів, виявлення тенденцій.
4	Аналіз фонду оплати праці на одного працівника	Визначення середніх витрат на оплату праці одного працівника, порівняння по структурних підрозділах.
5	Аналіз впливу продуктивності праці на фонд оплати	Дослідження співвідношення між темпами зростання продуктивності та заробітної плати.
6	Аналіз ефективності використання фонду	Оцінка, наскільки витрати на оплату праці сприяють досягненню цілей підприємства.
7	Аналіз відповідності системи оплати праці законодавству	Перевірка правильності нарахування, дотримання норм і гарантій.

Джерело: складено автором на основі [44; 50]

Оцінку використання фонду заробітної плати виконують за такими етапами [50]:

1) визначається абсолютна й відносна економія або перевитрата фонду заробітної плати промислово-виробничого персоналу в цілому і за окремими категоріями працівників;

2) вивчається структура фонду заробітної плати різних категорій працівників за її елементами;

3) проводиться аналіз середньої заробітної плати в динаміці й визначається залежність рівня зарплати від факторів і насамперед від збільшення продуктивності праці, а також від кращого використання робочого часу, устаткування тощо;

4) установлюється відповідність між темпами зростання середньої заробітної плати і продуктивності праці, для чого визначається коефіцієнт випередження (співвідношення індексів продуктивності праці та середньої заробітної плати). Визначається, який відсоток збільшення заробітної плати було намічено за планом і який отримано фактично за кожний відсоток підвищення продуктивності праці;

5) установлюється вплив співвідношення темпів зростання середньої заробітної плати й продуктивності праці на собівартість, прибуток та інші фінансові показники.

На першому етапі аналізу передусім визначається абсолютна й відносна економія або перевитрата фонду зарплати.

Абсолютна економія чи перевитрата фонду оплати праці ($\Delta\text{ФОП}_{\text{абс}}$) розраховується як різниця між фактично використаними засобами на оплату праці й плановим фондом оплати праці як у цілому по підприємству, так і по його підрозділах та за категоріями працівників [41]:

$$\Delta\text{ФОП}_{\text{абс}} = \text{ФОП}_{\text{ф}} - \text{ФОП}_{\text{пл}} \quad (1.1)$$

Оцінювання використання ФОП лише за абсолютним відхиленням частіше здійснюється на малих фірмах та підприємствах, де ФОП формується залишковим методом:

$$\text{ФОП} = B - M - A - \text{Нп} - \text{Пр} \quad (1.2)$$

де B – витрати на весь випуск продукції; M – матеріальні витрати; A –

амортизація; Нп – непрямі витрати (податки, відсотки за кредит, рента та ін.);
Пр – прибуток.

Оскільки абсолютне відхилення визначається без урахування ступеня виконання плану з виробництва продукції, то по ньому неможливо робити висновки про економію або перевитрату ФОП. Більш точна оцінка використання ФОП надається на основі відносного відхилення звітного показника від планового ($\Delta\text{ФОП}_{\text{від}}$), скорегованого з урахуванням відсотка виконання плану з обсягу продукції та нормативної величини зростання ФОП на 1% зростання обсягу продукції [41]:

$$\Delta\text{ФОП}_{\text{від}} = \text{ФОП}_{\text{ф}} - \text{ФОП}_{\text{пл}}^{\text{скор}} \quad (1.3)$$

При цьому слід мати на увазі, що корегуванню підлягає лише та частина фонду заробітної плати, яка змінюється пропорційно зростанню обсягу продукції, і тільки промислово-виробничого персоналу. Це заробітна плата робітників за відрядними розцінками, премії робітникам й управлінському персоналу за виробничі результати і сума відпускних, яка відповідає частці змінної заробітної плати.

Постійна заробітна плата не змінюється під час збільшення чи спаду обсягу виробництва (заробітна плата за тарифними ставками, зарплата службовців за окладами, усі види доплат)

Плановий змінний ФОП корегується за формулою [41]:

$$\text{ФОП}_{\text{пл}}^{\text{скор}} = \text{ФОП}_{\text{пл}}^{\text{зм}} \times (1 + (\Delta Q \times \text{Нзп})/100) + \text{ФОП}_{\text{пл}}^{\text{пос}} \quad (1.4)$$

де ΔQ – відсоток перевиконання або недовиконання плану з обсягу продукції;

Нзп – норматив збільшення ФЗП на 1% зміни обсягу продукції, %.

При визначенні ФОП залишковим методом, крім впливу чисельності та середньої заробітної плати, визначається також і вплив інших факторів, які зумовлюють зміни ФОП: дохід підприємства, матеріальні витрати, плата за кредит, плата у бюджет та ін.

Подальший аналіз передбачає виявлення факторів відхилення фактичного фонду заробітної плати від планового.

Змінна частина ФЗП залежить від обсягу продукції (ΔQ , штук), її структури ($Уді$ – питома вага кожного виду продукції, частка), питомої трудомісткості (Tq , нормо-годин), рівня середньогодинної заробітної плати ($ЗПг$, грн). Вплив цих факторів на ФЗП виявляється на основі таких факторних моделей розрахунків [41]:

– загальної суми прямої заробітної плати в цілому по підприємству:

$$ЗП^{пр}_{заг} = \sum (Q_i \times Уді \times Tq_i \times ЗПг_i) \quad (1.5)$$

– суми прямої заробітної плати на весь обсяг виробництва i -го виду продукції:

$$ЗП_i = Q_i \times Tq_i \times ЗПг_i \quad (1.6)$$

– суми прямої заробітної плати на одиницю продукції i -го виду:

$$ЗП_{i(q)} = Tq_i \times ЗПг_i \quad (1.7)$$

Структурно-логічна модель факторного аналізу впливу зарплати на виробництво продукції представлена на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Структурно-логічна модель факторного аналізу впливу зарплати на виробництво продукції

Джерело: складено автором на основі [41; 65]

Спочатку слід визначити, як змінилися витрати зарплати на одиницю кожного виду продукції за рахунок трудомісткості виробу й рівня середньогодинної заробітної плати.

Розрахунок виконаємо прийомом абсолютних різниць:

$$\Delta \text{ЗП}_i(\text{Tq}) = \Delta \text{Tq}_i \times \text{ЗП}_i \quad (1.8)$$

$$\Delta \text{ЗП}_i(\text{ЗП}_i) = \text{Tq}^{\text{факт}}_i \times \Delta \text{ЗП}_i \quad (1.9)$$

Далі слід визначити вплив факторів на зміну суми заробітної плати на весь обсяг виробництва кожного виду продукції, використовуючи прийом абсолютних різниць.

Трудомісткість продукції та рівень оплати за годину залежать від упровадження нової прогресивної техніки і технології, механізації й автоматизації виробництва, організації праці, кваліфікації робітників та ін. інноваційних заходів. Вплив цих факторів на зміну заробітної плати визначається таким чином [65]:

$$\Delta \text{ЗП}_i(\text{Tq}) = \Delta \text{Tq}_i \times \text{ЗП}_i^{\text{пл}} \times Q^{\Phi}_i \quad (1.10)$$

$$\Delta \text{ЗП}_i(\text{ЗП}_i) = \text{Tq}_i^{\text{пл}} \times \Delta \text{ЗП}_i \times Q^{\Phi}_i \quad (1.11)$$

Під час аналізу факторів зміни зарплати слід використовувати дані актів упровадження науково-технічних заходів, де відображується економія заробітної плати за рахунок упровадження кожного заходу.

Далі слід виявити вплив на ФОП чисельності робітників, кількості відпрацьованих днів одним працівником у середньому за рік, середньої тривалості робочого дня та середньогодинної заробітної плати (рис. 1.6).

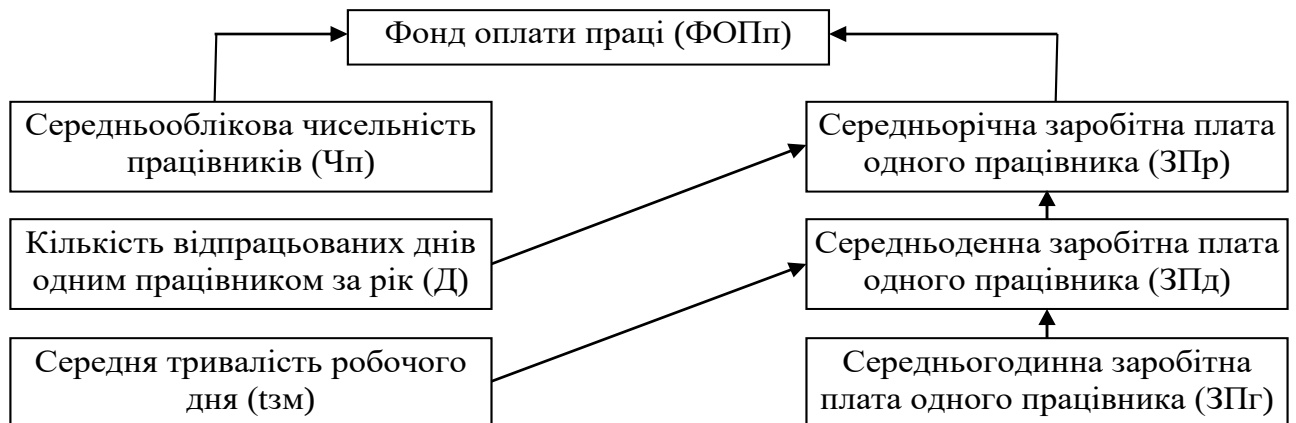


Рис. 1.6. Структурно-логічна модель аналізу факторів фонду оплати праці

Джерело: складено автором на основі [41; 65]

ФОП робітників складає переважну частку загального фонду оплати праці, тому його аналіз є дуже важливим. Під час аналізу середньої заробітної плати

робітників необхідно виявити причини, які призвели до зміни її фактичної величини порівняно з планом. Такими причинами можуть бути [59]:

- перевиконання норм виробітку;
- суміщення професій;
- зміни тарифних ставок відповідно до зміни гарантованої державою величини МЗП та її індексації у зв'язку із зростанням цін на споживчі товари;
- зміни доплат до годинного, денного та річного фонду заробітної плати.

Під час аналізу причин відхилення розглядаються такі елементи структури ФЗП робітників [36]:

1. Оплата праці робітників-відрядників.
2. Оплата праці робітників-погодинників за тарифними ставками.
3. Премії робітникам.
4. Доплати до годинного ФЗП.
5. Доплати до денного ФЗП.
2. Доплати до річного ФЗП.

У процесі аналізу необхідно визначити, наскільки узгодженими є темпи зростання середньої заробітної плати та продуктивності праці. Для забезпечення ефективного функціонування підприємства, досягнення стабільного прибутку та збереження рентабельності виробництва, важливо, щоб приріст продуктивності праці випереджав темпи зростання оплати праці. Такий баланс свідчить про раціональне використання трудових ресурсів та економічно обґрунтовану політику оплати. У випадку, якщо заробітна плата зростає швидше, ніж продуктивність, це призводить до нераціонального використання фонду заробітної плати, збільшення собівартості продукції та, як наслідок, зниження фінансових результатів підприємства. Подібна диспропорція може негативно позначитися на конкурентоспроможності та фінансовій стабільності організації. Тому важливо постійно моніторити ці показники, забезпечуючи економічно обґрунтоване зростання оплати праці відповідно до досягнутих результатів.

Зміни середнього заробітку працівників за певний відрізок часу (рік,

місяць, день, годину) характеризуються його індексом ($I_{зп}$), який визначається відношенням середньої заробітної плати за звітний період ($ЗПф$) до середньої заробітної плати базисного періоду ($ЗПб$). Аналогічним чином розраховують індекс продуктивності праці ($I_{пп}$).

Коефіцієнт випередження розраховують за формулою [18]:

$$K_{вип} = I_{пп} / I_{зп} \quad (1.12)$$

Для визначення суми економії ($-E_{фзп}$) або перевитрати ($+E_{фзп}$) фонду заробітної плати через зміни у співвідношенні темпів росту продуктивності праці та середньої заробітної плати застосовують таку формулу:

$$\pm E_{фзп} = ФЗПф \times ((I_{зп} - I_{пп}) / I_{зп}) \quad (1.13)$$

Зниження собівартості продукції в результаті випередження темпів росту продуктивності над темпами росту середньої заробітної плати можна розрахувати за формулою:

$$\pm C = ((\Delta ЗП - \Delta ПП) / (100 + \Delta ПП)) \times d_{пл}^{зп} \quad (1.14)$$

де $\Delta ЗП$, $\Delta ПП$ – відповідно приріст середньої заробітної плати та продуктивності праці у звітному році порівняно із базисним, %; $d_{пл}^{зп}$ – питома вага фонду заробітної плати за планом у собівартості продукції, %.

Таким чином, всебічне оцінювання процесів формування та використання фонду оплати праці на підприємстві є ключовим елементом ефективного управління персоналом і досягнення довгострокових цілей компанії. Такий підхід сприяє встановленню справедливої та конкурентної системи оплати, що, у свою чергу, підвищує рівень мотивації працівників і зменшує кадрову плинність. Комплексний аналіз дає змогу виявити ризики, а також визначити резерви для підвищення ефективності витрат на оплату праці. Це дає можливість своєчасно коригувати стратегії управління персоналом відповідно до змін зовнішнього середовища та внутрішніх умов. Завдяки цьому підприємство може зберігати свою конкурентоспроможність. Важливою частиною такого оцінювання є підтримання внутрішньої гармонії в оплаті праці, що позитивно впливає на корпоративну культуру та загальну мотивацію працівників.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління фондом оплати праці на підприємстві

Нормативно-правове забезпечення управління фондом оплати праці є одним із ключових факторів ефективної діяльності будь-якого підприємства. Воно визначає основні принципи, правила та вимоги щодо формування, розподілу й використання фонду оплати праці. Відповідність трудових відносин законодавству забезпечує соціальну стабільність у колективі та мінімізує ризики правових конфліктів. Злагожене функціонування системи оплати праці можливе лише за умови дотримання чинних нормативних актів, таких як Кодекс законів про працю України, Закони України, постанови Кабінету Міністрів та галузеві угоди.

Законодавче регулювання оплати праці сприяє забезпеченню соціальної справедливості та фінансової прозорості. Крім того, воно дозволяє адаптувати політику підприємства до змін на ринку праці, економічних умов і вимог контролюючих органів. Важливо також враховувати міжнародні стандарти й практики у сфері трудових відносин, що сприяє інтеграції у глобальний ринок. Ефективне нормативно-правове регулювання дає можливість оптимізувати витрати на персонал і водночас зберігати мотивацію працівників. Управління фондом оплати праці, засноване на правових засадах, є запорукою стабільного розвитку підприємства. Саме тому правове забезпечення цієї сфери має бути системним, актуальним і гнучким до змін [15; 25].

Нормативно-правове регулювання щодо питання структури заробітної плати здійснюється на основі Конституції України [35], Кодексу законів про працю України [31], Закону України «Про оплату праці» [62], а також низки підзаконних нормативно-правових актів, серед яких Постанова КМУ «Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів» № 268 від 09.03.2006 р. [61], наказ ДКСУ «Про затвердження Інструкції зі статистики заробітної плати» № 5 від 13.01.2004 р. [23].

Кодекс законів про працю України не розкриває власне сутність поняття «структура заробітної плати». Тому ми вважаємо, що сутність поняття «структура заробітної плати» має обов'язково знайти своє відображення у Кодексі законів про працю України [31]. На фоні цього привертає увагу Податковий кодекс України, який дублює норми, які зазначені у Законі України «Про оплату праці» [62]. Так, відповідно до Податкового кодексу України заробітна плата містить у собі основну, додаткову, заохочувальні та компенсаційні виплати за виконання трудових обов'язків під час реалізації відносин трудового найму, які виплачуються платнику податків у порядку, встановленому законодавством [58].

Водночас структуру заробітної плати регулює Закон України «Про оплату праці» [62], який дублює визначення заробітної плати, що зазначене в Кодексі законів про працю України [31], а саме формулює заробітну плату як винагороду, що обчислюється, як правило, у формі грошей, яка відповідно до закону виплачується працівникові за трудовим договором іншою стороною трудових відносин, а саме роботодавцем за виконання трудових обов'язків. У Законі України «Про оплату праці» також перераховано низку факторів, залежно від яких встановлюється розмір заробітної плати. Такими факторами є: складність виконаної роботи, професійні якості працівника, умови виконаної роботи, результати діяльності підприємства, результати діяльності працівника та ін. [62].

Законодавче визначення структури заробітної плати розкривається у ст. 2 Закону України «Про оплату праці» [23] та Інструкції зі статистики заробітної плати № 5 від 13.01.2004 р., які до структури заробітної плати відносять три особливі елементи: основну, додаткову заробітну плату та інші компенсаційні і заохочувальні виплати. Кожний із зазначених елементів регламентується законом [23].

Нормативно-правові засади, які визначають сутність управління фондом оплати праці, наведено в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління
фондом оплати праці на підприємстві

Нормативно-правовий документ	Характеристика
Конституція України [35]	Гарантує кожному громадянину право на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом
Кодекс законів про працю [31]	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
Податковий кодекс України [58]	Визначає платників податку, дохід у зв'язку з роботою найманих працівників та розмір утримання податку з доходів фізичних осіб із заробітної плати працівника
Закон України «Про оплату праці» [62]	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
Закон «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [63]	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
Інструкція зі статистики заробітної плати [23]	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

Джерело: складено автором

Основним кодифікованим документом, який регулює питання оплати праці в Україні, є Кодекс законів про працю України. У ньому закріплено право кожного працівника на отримання заробітної плати, а також подано визначення її сутності та складових елементів. Структура заробітної плати відображає її внутрішню побудову та формується з кількох взаємопов'язаних частин. На формування структури заробітної плати значний вплив мають економічні умови, а також політична й правова ситуація в державі. У таких умовах

структура заробітної плати виконує роль організаційно-правового інструменту, що фіксує порядок і обсяг виплат, встановлених як трудовими угодами, так і чинними нормативно-правовими актами [31].

У 2004 році Міністерством статистики України було затверджено Інструкцію зі статистики заробітної плати (Наказ Держкомстату України від 13.01.2004 р. № 5) [23], яка визначає повний перелік виплат, що входять до складу фонду оплати праці. Цей документ є важливим нормативним джерелом для забезпечення обліку та контролю за виплатами працівникам. Проте на практиці виникають певні труднощі, пов'язані з обмеженістю аналітичних даних та недостатньою деталізацією групування окремих видів виплат. Така узагальненість негативно впливає на можливість ефективного аналізу специфіки витрат на персонал у межах різних підрозділів. Крім того, вона ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері мотивації та стимулювання працівників. У результаті знижується ефективність функціонування системи управління підприємством загалом.

Такий поділ заробітної плати на основну, додаткову, а також компенсаційні і заохочувальні виплати є характерним, оскільки кожен із цих складників включає конкретні виплати, визначені чинним законодавством. Особливістю української структури заробітної плати є те, що вона відображає всі реальні виплати, які працівник може отримати під час своєї трудової діяльності та виконання службових обов'язків. Таким чином, структура заробітної плати забезпечує повне і прозоре уявлення про рівень матеріального забезпечення працівника. Це дає змогу враховувати різні види винагород і компенсацій, що впливають на мотивацію та зацікавленість персоналу. Завдяки цьому підхід сприяє більш об'єктивній оцінці витрат підприємства на оплату праці.

Інформаційне забезпечення відносин у сфері управління фондом оплати праці на підприємстві є комплексом процесів і систем, які забезпечують збір, обробку, зберігання та передачу необхідної інформації для прийняття ефективних управлінських рішень. Воно включає своєчасне і достовірне

відображення даних про структуру, розмір і динаміку фонду оплати праці, а також про виконання зобов'язань щодо виплат працівникам. Таке забезпечення передбачає використання автоматизованих систем обліку і контролю, звітності, аналітичних інструментів, що дозволяють моніторити ефективність використання фонду та планувати витрати на оплату праці. Крім того, інформаційне забезпечення сприяє прозорості і відкритості трудових відносин, покращує комунікацію між працівниками і керівництвом, а також забезпечує відповідність вимогам законодавства і внутрішніх нормативних актів підприємства [9].

Інформаційне забезпечення підсистеми управління оплатою праці включає такі основні компоненти [13; 43]:

1. Облік кадрового складу - дані про чисельність, кваліфікацію, посади, стаж і інші характеристики працівників.
2. Облік робочого часу - інформація про відпрацьований час, понаднормові години, відпустки, лікарняні та інші види відсутностей.
3. Облік нарахування та виплат заробітної плати - деталізовані дані про основну, додаткову заробітну плату, премії, надбавки, компенсації та інші виплати.
4. Аналітична інформація - показники продуктивності праці, співвідношення витрат на оплату праці до результатів діяльності підприємства.
5. Нормативно-правові документи - інформація про чинне законодавство, колективні договори, внутрішні положення та інструкції з оплати праці.
6. Звіти та планування - дані для формування звітності, прогнозування фонду оплати праці, бюджетування і контролю за його виконанням.
7. Інформація про ринок праці - тенденції заробітних плат, умови конкуренції за робочу силу, соціально-економічна ситуація.

Представлені елементи забезпечують повноцінне функціонування системи управління оплатою праці, допомагаючи приймати обґрунтовані управлінські рішення.

На основі аналізу наукових джерел можна виділити основні завдання

інформаційного забезпечення управління оплатою праці [36; 46]:

1. Збір і систематизація даних про кадровий склад, робочий час, нарахування та виплати заробітної плати.
2. Забезпечення своєчасного і достовірного обліку всіх складових фонду оплати праці.
3. Аналітична обробка інформації для оцінки ефективності використання фонду оплати праці та виявлення резервів оптимізації.
4. Підтримка планування і прогнозування витрат на оплату праці відповідно до виробничих планів і стратегічних цілей підприємства.
5. Контроль дотримання законодавчих та нормативних вимог у сфері оплати праці.
6. Забезпечення інформацією процесу прийняття управлінських рішень щодо мотивації, стимулювання та коригування політики оплати праці.
7. Формування звітності для внутрішніх потреб підприємства та зовнішніх контролюючих органів.

Виконання цих завдань сприяє ефективному управлінню фондом оплати праці та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Інструменти інформаційного забезпечення в сфері формування фонду оплати праці на підприємстві являють собою сукупність технічних, програмних та методичних засобів, які забезпечують збір, обробку, зберігання і аналіз даних, необхідних для прийняття ефективних управлінських рішень. До них належать автоматизовані системи обліку та контролю заробітної плати, бази даних по персоналу, програмне забезпечення для планування і бюджетування витрат на оплату праці, а також аналітичні інструменти для оцінки продуктивності праці і ефективності використання фонду. Крім того, до інструментів входять нормативно-правові документи, методики розрахунку тарифних ставок і преміювання, а також інформаційні системи, що забезпечують комунікацію між підрозділами підприємства. Використання таких інструментів дозволяє підвищити точність і оперативність управлінської інформації, оптимізувати витрати на оплату праці та підтримувати прозорість і

контроль у сфері управління фондом оплати праці [65].

Таким чином, нормативно-правове та інформаційне забезпечення є фундаментальними складовими ефективного управління фондом оплати праці на підприємстві. Законодавча база визначає чіткі правила і норми, які регламентують формування, розподіл і використання фонду заробітної плати, забезпечуючи законність та соціальну справедливість у трудових відносинах. Відповідність вимогам чинного законодавства мінімізує ризики конфліктів і сприяє стабільності трудового колективу. Інформаційне забезпечення, у свою чергу, створює умови для своєчасного збору, обробки та аналізу даних про оплату праці, що є необхідним для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Воно включає використання сучасних інформаційних систем, автоматизованих програм та методичних інструментів, що підвищують прозорість і контроль над витратами. Разом нормативно-правове і інформаційне забезпечення формують цілісну систему, яка сприяє оптимізації використання фонду оплати праці. Їх взаємодія підвищує ефективність кадрової політики та матеріального стимулювання працівників. Забезпечення прозорості та об'єктивності у процесах оплати праці позитивно впливає на мотивацію і лояльність персоналу. В результаті це сприяє стабільному розвитку підприємства і підвищенню його конкурентоспроможності на ринку.

Висновки до розділу 1

В умовах ринкової економіки правильний розрахунок і розподіл фонду оплати праці набуває особливої ваги. Це дозволяє забезпечити справедливу винагороду за працю, дотримуючись законодавчих вимог і колективних договорів. Неефективне управління фондом оплати праці може призвести до перевитрат, фінансових втрат та зниження конкурентоспроможності підприємства. Тому важливо впроваджувати сучасні підходи до планування та контролю за використанням фонду. У підсумку, формування фонду оплати праці є не лише фінансовим, а й стратегічним завданням для будь-якого

підприємства.

Вважаємо, що фонд оплати праці – це сукупність фінансових ресурсів підприємства, що призначені для забезпечення матеріального стимулювання працівників за виконану роботу. Він включає в себе всі види грошових виплат, зокрема основну заробітну плату, премії, надбавки, компенсації, а також соціальні виплати та інші види матеріального заохочення. Фонд оплати праці має важливе значення з кількох аспектів, оскільки він відіграє ключову роль у функціонуванні підприємства як з економічного, так і з соціального погляду.

Поняття фонду оплати праці на підприємстві охоплює сукупність грошових коштів, призначених для виплати заробітної плати працівникам за їхню працю. Його формування є важливою складовою фінансової діяльності підприємства і впливає на мотивацію персоналу, ефективність виробництва та соціальну стабільність колективу. Структура фонду оплати праці складається з основної заробітної плати, додаткових виплат, премій, компенсацій та соціальних виплат, що дозволяє гнучко реагувати на потреби підприємства і працівників.

Управління фондом оплати праці на підприємстві - це комплекс заходів і процесів, спрямованих на планування, організацію, контроль і регулювання використання грошових коштів, виділених для виплати заробітної плати працівникам. Воно включає визначення розміру фонду, його структури, розподіл між різними категоріями працівників, а також забезпечення своєчасності та справедливості виплат. Мета управління полягає у забезпеченні ефективного використання фонду для підвищення мотивації персоналу, оптимізації витрат підприємства і досягнення стратегічних цілей організації.

Система управління фондом оплати праці на підприємстві є важливим елементом загальної системи управління персоналом та фінансами. Вона спрямована на забезпечення ефективного використання трудових ресурсів, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей підприємства. Раціонально сформований фонд оплати праці дозволяє мотивувати працівників до високих результатів, забезпечує соціальну

стабільність і сприяє зниженню плинності кадрів.

Всебічне оцінювання процесів формування та використання фонду оплати праці на підприємстві є ключовим елементом ефективного управління персоналом і досягнення довгострокових цілей компанії. Такий підхід сприяє встановленню справедливої та конкурентної системи оплати, що, у свою чергу, підвищує рівень мотивації працівників і зменшує кадрову плинність. Комплексний аналіз дає змогу виявити ризики, а також визначити резерви для підвищення ефективності витрат на оплату праці. Це дає можливість своєчасно коригувати стратегії управління персоналом відповідно до змін зовнішнього середовища та внутрішніх умов.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення є фундаментальними складовими ефективного управління фондом оплати праці на підприємстві. Законодавча база визначає чіткі правила і норми, які регламентують формування, розподіл і використання фонду заробітної плати, забезпечуючи законність та соціальну справедливість у трудових відносинах. Інформаційне забезпечення, у свою чергу, створює умови для своєчасного збору, обробки та аналізу даних про оплату праці, що є необхідним для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ФОНДОМ ОПЛАТИ ПРАЦІ ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Об'єктом дослідження актуальних питань управління фондом оплати праці обрано відому аграрну компанію ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ», яка функціонує в галузі виробництва аграрної продукції. Основним видом діяльності є вирощування зернових культур, бобів та насіння олійних культур (окрім рису) – код КВЕД 01.11 [52].

Крім того, ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» здійснює свою діяльність у: «допоміжній діяльності у рослинництві (код КВЕД 01.61); посередницькій щодо торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною й напівфабрикатами та оптовій торгівлі зерном, насінням і кормами для тварин та хімічними продуктами (коди КВЕД 46.11, 46.21, 46.75); складському господарстві (код КВЕД 52.10); виробництві продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, хліба та хлібобулочних виробів, борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання, готової їжі та страв (коди КВЕД 10.61, 10.71, 10.85); діяльності ресторанів та наданні послуг мобільного харчування (код КВЕД 56.10); наданні послуг оренди (коди КВЕД 68.20, 77.11-77.31, 77.39); транспортному обробленні вантажів та іншій допоміжній діяльності у сфері транспорту (коди КВЕД 52.24 та 52.29)» [45].

ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» було створене у 2011 році як частина міжнародного холдингу «Kusto Group», що має багаторічний досвід роботи в різних галузях економіки. Спочатку підприємство зосередилося на вирощуванні зернових культур, активно впроваджуючи сучасні агротехнології та методи точного землеробства. З перших років діяльності основною метою компанії стало забезпечення високої якості продукції та дотримання стандартів

екологічної безпеки.

У 2013 році підприємство розпочало активне будівництво власних елеваторних потужностей для зберігання зерна, що дозволило значно підвищити ефективність логістики та контролю за якістю продукції. Поступово ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» сформувало вертикально інтегровану модель бізнесу, що охоплює всі етапи виробничого ланцюга: від посіву та догляду за культурами до зберігання, переробки та реалізації продукції.

Компанія активно впроваджує інноваційні технології, включно з системами автоматизованого моніторингу полів, дронами для оцінки стану посівів та сучасними методами захисту рослин. Це дозволяє мінімізувати втрати врожаю та підвищувати його якість. ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» приділяє особливу увагу екологічній безпеці, використовуючи біологічні препарати та системи раціонального використання водних ресурсів.

У 2016 році компанія розширила свої експортні напрямки та почала активно постачати продукцію до країн Європи, Південно-Східної Азії та Північної Африки. Це підкреслює високий рівень конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку. Структура компанії включає підрозділи рослинництва, логістики та комерційної діяльності, що дозволяє ефективно координувати всі етапи виробництва та збуту.

У 2018 році ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» впровадило систему управління якістю відповідно до міжнародних стандартів ISO, що стало додатковим фактором підвищення довіри партнерів та споживачів. Підприємство активно інвестує у розвиток персоналу, забезпечуючи навчання, підвищення кваліфікації та створення комфортних умов праці.

Ключовим напрямом розвитку є розширення площ під вирощування високоврожайних культур та впровадження ротаційних сівозмін, що забезпечує стабільність продуктивності. Також компанія планує нарощувати власні переробні потужності для виробництва хлібобулочних та комбікормових продуктів.

ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» активно використовує цифрові технології

в агровиробництві, включно з системами аналізу ґрунту, моніторингом кліматичних умов та управлінням агротехнікою в реальному часі. Це дозволяє не лише підвищувати ефективність виробництва, а й знижувати витрати ресурсів.

У соціальній сфері підприємство реалізує програми підтримки місцевих громад, сприяє розвитку сільської інфраструктури та освітніх проєктів для молоді. Важливим пріоритетом є дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності та підтримка екологічних ініціатив.

Серед стратегічних напрямів розвитку – диверсифікація культур, вихід на нові ринки збуту, впровадження інноваційних методів переробки сільськогосподарської продукції та розвиток власної логістичної мережі. Компанія також розглядає можливість співпраці з міжнародними науково-дослідними інститутами для впровадження передових агротехнологій.

Важливим елементом стратегії є побудова прозорої та ефективної системи управління ризиками, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринкових умов і кліматичні коливання. У середньостроковій перспективі підприємство планує нарощувати експортний потенціал та збільшувати обсяги переробки продукції для внутрішнього ринку.

ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» також активно інвестує у розвиток відновлюваної енергетики на власних потужностях, зокрема встановлює сонячні електростанції для забезпечення енергетичної автономності. Підприємство планує розширити виробництво органічної продукції для задоволення зростаючого попиту на екологічно чисті продукти.

Важливим напрямом є розвиток інформаційної інфраструктури, впровадження ERP-систем для управління виробничими процесами та покращення планування ресурсів. Це дозволяє скоротити адміністративні витрати та підвищити ефективність управління компанією.

Крім того, підприємство розглядає можливість створення власних брендів продукції для виходу на преміальні сегменти ринку та підвищення маржинальності бізнесу. Участь у міжнародних виставках та агропромислових

форумах сприяє зміцненню іміджу компанії та розширенню партнерської мережі.

У перспективі ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» планує інтегрувати сучасні методи біотехнології для підвищення врожайності та стійкості культур до несприятливих умов. Підприємство також розробляє програми сталого розвитку, спрямовані на збереження біорізноманіття та мінімізацію впливу на довкілля.

Особлива увага приділяється розвитку персоналу та створенню умов для професійного зростання співробітників, що підвищує мотивацію та ефективність роботи. Підприємство впроваджує практику корпоративного навчання та обміну досвідом з міжнародними партнерами.

У довгостроковій перспективі стратегія розвитку ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» передбачає збільшення частки продукції з доданою вартістю, розвиток власних переробних підприємств та інтеграцію у глобальні ланцюги постачання. Це дозволить зміцнити позиції компанії на світовому аграрному ринку та підвищити фінансову стабільність.

Таким чином, ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» є сучасним, динамічним та соціально відповідальним агропідприємством, що поєднує інноваційні технології, екологічну безпеку та ефективну бізнес-модель. Його розвиток спрямований на забезпечення стабільного росту, підвищення конкурентоспроможності та створення додаткової вартості для всіх учасників бізнес-ланцюга.

За понад десять років роботи підприємство зуміло зайняти міцні позиції на аграрному ринку України та за її межами, демонструючи динамічний розвиток і адаптацію до сучасних викликів. Системний підхід і вертикальна інтеграція дають змогу ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» залишатися конкурентоспроможним гравцем і постачальником якісної сільськогосподарської продукції. Таким чином, Товариство успішно поєднує інновації, екологічність та ефективне управління, що сприяє його сталому розвитку у довгостроковій перспективі [52].

Місією та цінностями ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» представлено на рис. 2.1.

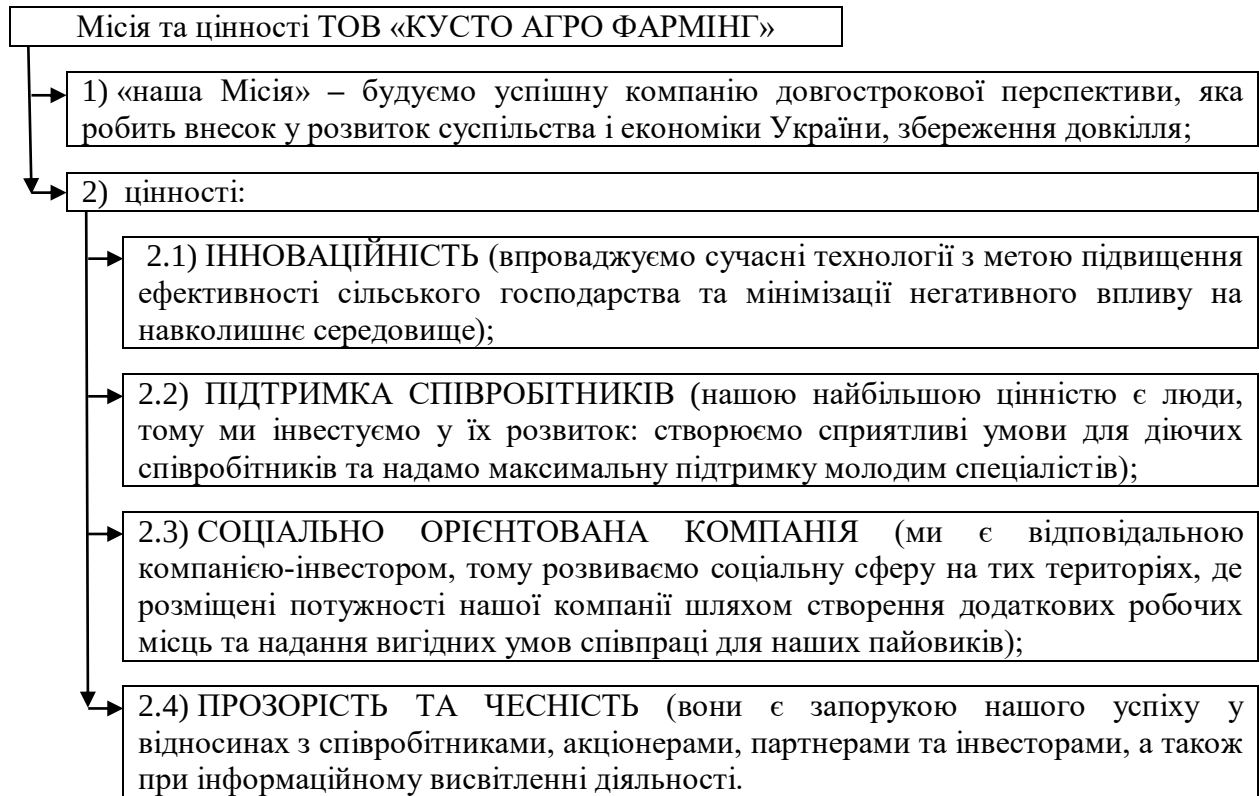


Рис. 2.1. Місія та цінності ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Організаційна структура управління ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» являє собою лінійно-функціональну модель, яка поєднує чітке вертикальне підпорядкування з розподілом функціональних обов'язків між окремими підрозділами. Організаційна структура управління ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» представлена на рис. 2.2.

На чолі підприємства знаходиться директор, який здійснює загальне стратегічне управління та координує діяльність усіх відділів. Директор призначається на посаду Загальними зборами учасників Товариства. З Директором має бути укладено трудовий контракт відповідно до діючого законодавства України. Директор вирішує всі питання, пов'язані з поточною діяльністю Товариства, за винятком тих, що належать до виключної компетенції Загальних зборів учасників.

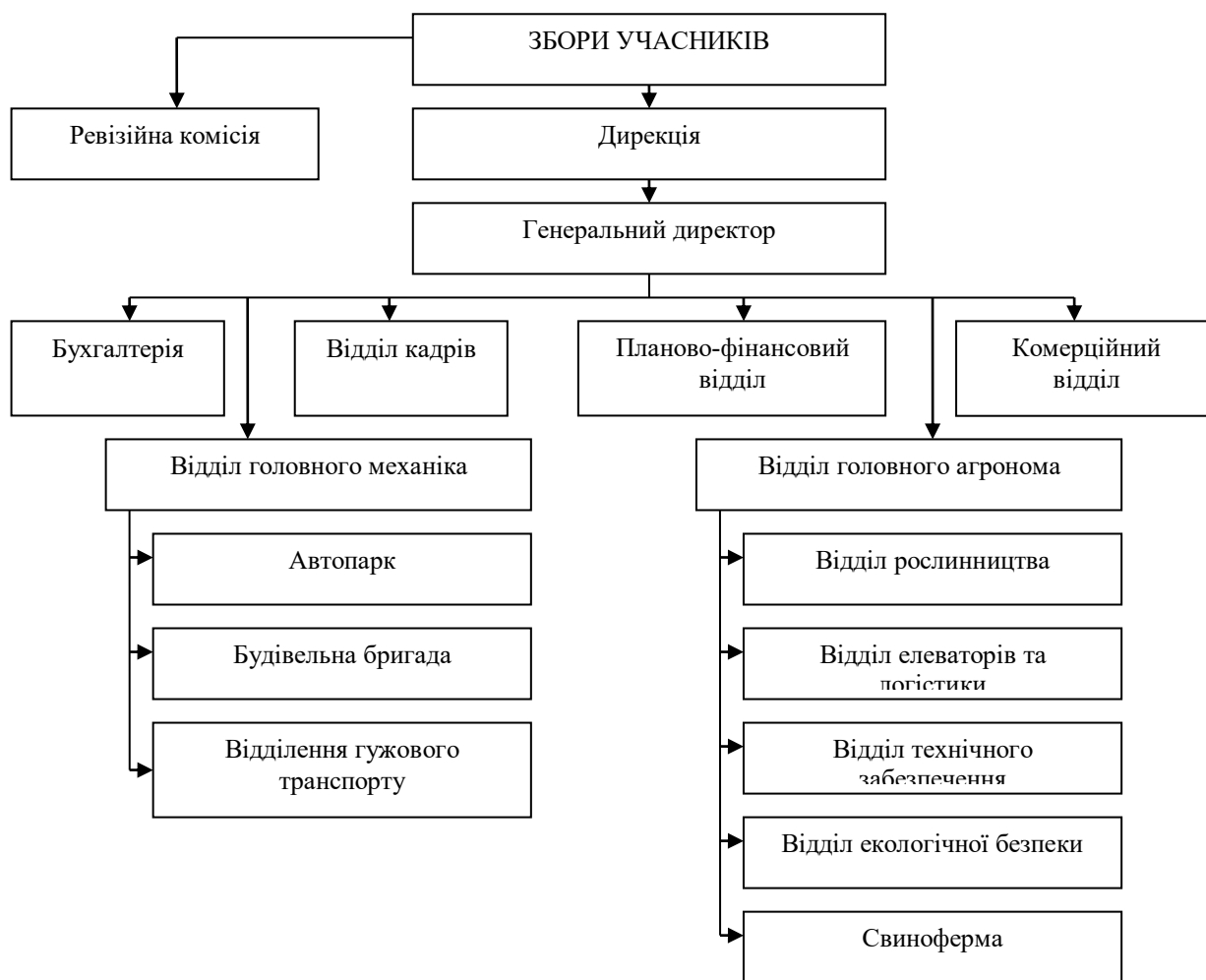


Рис. 2.2. Організаційна структура управління ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Безпосередньо Директору підпорядковані керівники ключових функціональних блоків:

Відділ рослинництва – відповідає за планування посівів, догляд за культурами, впровадження агротехнологій і контроль врожайності.

Загальні збори учасників Товариства можуть винести рішення про передачу частини повноважень, що належать їм, до компетенції Директора. Директор підзвітний Загальним зборам учасників і організує виконання їх рішень. Директор не вправі приймати рішення, що належать до виключної компетенції Загальних зборів.

Відділ елеваторів і логістики – забезпечує зберігання продукції, її переробку та ефективну логістику для внутрішнього та зовнішнього ринку.

Комерційний відділ – займається збутом продукції, взаємодією з постачальниками та клієнтами, експортними операціями та маркетинговими активностями.

Фінансовий відділ – контролює бюджетування, планування витрат, фінансову звітність і ефективність використання ресурсів.

Відділ кадрів та соціальної підтримки – забезпечує підбір персоналу, його навчання, розвиток і соціальний захист.

Відділ технічного забезпечення – впроваджує сучасні агротехнології, автоматизовані системи управління та контролю виробництва.

Відділ екології та безпеки – відповідає за дотримання екологічних стандартів, охорону праці та безпеку на виробництві.

Визначена структура дозволяє поєднувати централізоване стратегічне управління з ефективною координацією операційних процесів, забезпечуючи швидке прийняття рішень та контроль за виконанням поставлених завдань. Завдяки чіткому розподілу функцій підприємство може ефективно управляти всіма етапами виробництва, від посіву зернових до експорту готової продукції, водночас підтримуючи високі стандарти якості та екологічної відповідальності.

Таким чином, ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» є сучасним і високотехнологічним агропідприємством, що успішно інтегроване у міжнародний холдинг «Kusto Group». Підприємство ефективно реалізує вертикально інтегровану модель виробництва, що забезпечує контроль на всіх етапах від вирощування зернових культур до їх зберігання та експорту. Завдяки впровадженню інноваційних агротехнологій і цифрових систем управління, компанія забезпечує високу продуктивність і якість продукції. У перспективі компанія планує розширення переробних потужностей, впровадження органічного виробництва та розвиток власних брендів продукції. Таким чином, ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» має стабільні позиції для подальшого зростання, диверсифікації діяльності та зміцнення лідерства на аграрному ринку України та за її межами.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є важливим елементом сучасного управління, оскільки вона дозволяє оцінити ефективність господарської діяльності та виявити можливості для розвитку. У сучасних умовах високої конкуренції та нестабільності ринкової кон'юнктури підприємства повинні мати чітке уявлення про свій фінансовий стан для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Діагностика дає змогу своєчасно виявляти фінансові ризики, контролювати ліквідність, платоспроможність та рентабельність діяльності. Вона сприяє оптимізації використання ресурсів, підвищенню ефективності виробничих процесів і зміцненню фінансової стабільності.

Основною метою діагностики є отримання об'єктивної інформації про активи, зобов'язання, капітал і прибутковість підприємства. Важливою складовою процесу є аналіз фінансових показників, таких як ліквідність, оборотність активів, фінансова стійкість та рентабельність. Діагностика також передбачає виявлення факторів, що впливають на фінансовий стан, включно з внутрішніми та зовнішніми ризиками.

Завдяки систематичному аналізу підприємство може визначати ефективність управлінських рішень та обирати оптимальні стратегії розвитку. Крім того, діагностика дозволяє прогнозувати фінансові результати та формувати стратегічні плани на коротко- і довгострокову перспективу. Вона є основою для планування інвестиційної діяльності та залучення зовнішніх джерел фінансування.

Своєчасна діагностика фінансово-економічного стану також сприяє підвищенню довіри інвесторів, партнерів та кредиторів. Вона допомагає виявляти слабкі місця у фінансовій політиці та визначати резерви для підвищення ефективності роботи підприємства. Аналітичні дані, отримані в результаті діагностики, є підґрунтям для прийняття стратегічних управлінських

рішень і розробки антикризових заходів.

Отже, діагностика фінансово-економічного стану підприємства є ключовим інструментом забезпечення стабільності та конкурентоспроможності. Вона дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зміни ринкових умов, оптимізувати використання ресурсів і планувати подальший розвиток. Без системного аналізу фінансового стану неможливо досягти високої ефективності господарської діяльності та забезпечити сталий розвиток у сучасних економічних умовах.

Динаміка формування основних економічних показників діяльності ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	376800	701779	1160934	784134	у 2,08 р.б.
2	Валовий прибуток, тис. грн.	192553	216674	487437	294884	153,14
3	Чистий прибуток, тис. грн.	139257	103461	356130	216873	155,74
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	753320,0	1086234,0	1519390,0	766070,0	101,69
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	9905,5	12229,0	27959,5	18054,0	182,26
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	743414,5	1074005,0	1491430,5	748016,0	100,62
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	64	214	290	226	у 3,53 р.б.
8	Фондовіддача	38,04	57,39	41,52	3,48	9,16
9	Фондомісткість	0,00	0,00	0,01	0,00	48,66
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	154,77	57,14	96,41	-58,36	-37,71
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	5887,50	3279,34	4003,22	-1884,28	-32,00
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,51	0,65	0,78	0,27	53,58

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз показав, що ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» демонструє значне зростання основних економічних показників за період 2022–2024 років. Чистий

дохід зріс у 2,08 раза, досягнувши 1160934 тис. грн у 2024 році, що свідчить про розширення масштабів діяльності. Валовий прибуток збільшився на 153,14% до 487437 тис. грн, а чистий прибуток – на 155,74% до 356130 тис. грн, що вказує на покращення фінансових результатів. Середньорічна вартість активів зросла на 101,69%, зокрема необоротних активів – на 182,26%, що може свідчити про значні інвестиції в основні засоби. Оборотні активи також зросли на 100,62%, забезпечуючи зростання ліквідності підприємства.

Середньооблікова чисельність працівників збільшилася в 3,53 раза до 290 осіб, що відображає розширення штату для підтримки зростання бізнесу. Однак продуктивність праці знизилася на 32% до 4003,22 тис. грн/особу, що може бути пов'язано з швидким набором персоналу. Фондовіддача зросла на 9,16%, вказуючи на ефективніше використання основних засобів, тоді як фондомісткість залишилася низькою. Фондоозброєність знизилася на 37,71%, що може свідчити про недостатнє оснащення працівників засобами виробництва. Коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс на 53,58% до 0,78, що вказує на підвищення ефективності використання оборотних активів.

Характеристика майна підприємства ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика майна підприємства ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»
та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	7200	0,84	17258	1,31	38661	2,25	31461	у 4,36 р.б.	1,40
в т.ч. основні засоби	6007	0,70	14695	1,12	35700	2,07	29693	у 4,94 р.б.	1,37
2. Оборотні активи	847639	99,15	1300371	98,68	1682490	97,75	834851	98,49	-1,41
в т.ч. запаси	313091	36,62	436319	33,11	427987	24,87	114896	36,70	-11,76

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
дебіторська заборгованість	363078	42,47	538379	40,86	615058	35,73	251980	69,40	-6,74
грошові кошти	155414	18,18	312159	23,69	606207	35,22	450793	у 2,90 р.б.	17,04
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	567933	66,44	1051266	79,78	1162218	67,52	594285	у 2 р.б.	1,09
в т.ч. зареєстрований капітал	3869	0,45	8753	0,66	8753	0,51	4884	у 2,3 р.б.	0,06
нерозподілений прибуток	564064	65,98	1042513	79,12	1151484	66,90	587420	у 2 р.б.	0,92
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	286936	33,56	266446	20,22	559016	32,48	272080	94,82	-1,09
БАЛАНС:	854869	100,00	1317712	100,00	1721234	100,00	866365	у 2 р.б.	х

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За період 2022–2024 років активи ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» зросли у 2 рази, досягнувши 1721234 тис. грн, що свідчить про значне розширення масштабів діяльності підприємства. Необоротні активи, зокрема основні засоби, зросли в 4,36 раза (до 38661 тис. грн), а їх питома вага в структурі активів збільшилася на 1,40 п.с., що вказує на значні інвестиції в довгострокові активи. Оборотні активи, які становлять основну частку балансу (97,75% у 2024 році), зросли на 98,49% до 1682490 тис. грн, хоча їх питома вага зменшилася на 1,41 п.с. Запаси зросли на 36,70%, але їх частка в структурі активів скоротилася на 11,76 п.с., що може свідчити про оптимізацію управління запасами. Дебіторська заборгованість збільшилася на 69,40% до 615058 тис. грн, але її питома вага знизилася на 6,74 п.с., що може вказувати на покращення управління дебіторською заборгованістю. Грошові кошти зросли в 2,90 раза до 606207 тис. грн, а їх питома вага збільшилася на 17,04 п.с., що свідчить про покращення ліквідності підприємства.

Власний капітал зріс у 2 рази до 1162218 тис. грн, а його частка в структурі пасивів зросла на 1,09 п.с., що вказує на зміцнення фінансової стабільності. Нерозподілений прибуток, як основна складова власного капіталу, зріс у 2 рази до 1151484 тис. грн, що відображає успішну господарську діяльність.

Зареєстрований капітал зріс у 2,3 рази більше, але його питома вага залишилася низькою (0,51% у 2024 році). Поточні зобов'язання зросли на 94,82% до 559016 тис. грн, але їх питома вага знизилася на 1,09 п.с., що може свідчити про зменшення залежності від короткострокових позик.

Загалом, структура балансу демонструє зростання активів за рахунок власного капіталу та ефективніше управління оборотними активами. Позитивна динаміка показників свідчить про фінансову стійкість і потенціал для подальшого розвитку підприємства ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ».

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» проаналізовано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ», тис.грн.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	376800	701779	1160934	784134	у 2,08 р.б.
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	184247	485105	673497	489250	у 2,65 р.б.
Валовий: прибуток (збиток)	192553	216674	487437	294884	у 2,5 р.б.
Інші операційні доходи	53653	21526	52587	-1066	-1,99
Адміністративні витрати	8869	21147	36461	27592	у 3,11 р.б.
Витрати на збут	26555	63495	65869	39314	148,05
Інші операційні витрати	48488	35595	54685	6197	12,78
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	162294	117963	383009	220715	у 2,4 р.б.
Фінансові витрати	14460	21576	32653	18193	у 2,3 р.б.
Інші витрати	10071	3090	11876	1805	17,92
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	139257	103461	356130	216873	у 2,6 р.б.
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	139257	103461	356130	216873	у 2,6 р.б.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз показав, що чистий дохід ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» від реалізації продукції за період 2022–2024 років зріс у 2,08 раза, досягнувши

1160934 тис. грн, що свідчить про значне розширення обсягів діяльності. Собівартість реалізованої продукції зросла в 2,65 раза до 673497 тис. грн, що перевищує темпи зростання доходу, вказуючи на зростання витрат на виробництво. Валовий прибуток збільшився у 2,3 рази до 487437 тис. грн, що відображає покращення ефективності основної діяльності. Інші операційні доходи незначно знизилися на 1,99% до 52587 тис. грн, що може свідчити про зменшення позареалізаційних надходжень. Адміністративні витрати зросли в 3,11 раза до 36461 тис. грн, а витрати на збут – у 2,5 разів до 65869 тис. грн, що вказує на розширення управлінських та маркетингових витрат. Інші операційні витрати зросли на 12,78% до 54685 тис. грн, що є відносно помірним зростанням порівняно з іншими статтями.

Фінансовий результат від операційної діяльності зріс на 136,00% до 383009 тис. грн, демонструючи ефективне управління операційними процесами. Фінансові витрати збільшилися на у 2,3 рази до 32653 тис. грн, що може бути пов'язано зі зростанням залучених кредитних ресурсів. Чистий фінансовий результат (прибуток) зріс на у 2,6 разів до 356130 тис. грн, що свідчить про значне покращення загальної прибутковості підприємства. Загалом, фінансовий результат діяльності підприємства ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» демонструє позитивну динаміку, незважаючи на зростання витрат, завдяки суттєвому збільшенню доходів.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» представлена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників оцінки фінансового стану
підприємства ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.
	2022	2023	2024	
				+, -
1	2	3	4	5
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	2,95	4,88	3,01	0,06
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,54	1,17	1,08	0,54
3. Чистий оборотний капітал	560703	1033925	1123474	562771
4. Коефіцієнт автономії	0,66	0,80	0,68	0,01

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5
5. Коефіцієнт фінансової залежності	1,51	1,25	1,48	-0,02
6. Коефіцієнт фінансової стійкості	1,98	3,95	2,08	0,10
7. Коефіцієнт оборотності активів	0,50	0,65	0,76	0,26
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,76	0,87	1,05	0,29
9. Рентабельність господарської діяльності, %	51,93	17,09	42,88	-9,05
10. Рентабельність власного капіталу, %	27,95	12,78	32,18	4,23
11. Рентабельність продукції, %	71,53	23,17	49,64	-21,89

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Таким чином, фінансовий стан ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» за період 2022–2024 років демонструє загалом позитивну динаміку з окремими коливаннями. Коефіцієнт загальної ліквідності зріс незначно до 3,01 у 2024 році, що свідчить про збереження високої здатності покривати поточні зобов'язання. Коефіцієнт абсолютної ліквідності подвоївся до 1,08, що вказує на значне покращення ліквідності за рахунок зростання грошових коштів. Чистий оборотний капітал зріс до 1123474 тис. грн, забезпечуючи підприємству більшу фінансову гнучкість. Коефіцієнт автономії залишився відносно стабільним, збільшився до 0,68, що підтверджує високу частку власного капіталу в структурі фінансування. Коефіцієнт фінансової залежності незначно знизився до 1,48, вказуючи на стабільну залежність від зовнішнього фінансування. Коефіцієнт фінансової стійкості зріс до 2,08, що відображає зміцнення фінансової структури підприємства. Коефіцієнт оборотності активів збільшився до 0,76, а оборотності власного капіталу – до 1,05, що свідчить про ефективніше використання ресурсів. Рентабельність господарської діяльності знизилася на 9,05% до 42,88%, а рентабельність продукції – на 21,89% до 49,64%, що може бути пов'язано зі зростанням витрат. Проте рентабельність власного капіталу зросла на 4,23% до 32,18%, що вказує на покращення ефективності використання власних коштів ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ».

2.3. Оцінка системи управління фондом оплати праці на підприємстві

Ефективне управління фондом оплати праці є ключовим фактором успіху ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ», оскільки воно безпосередньо впливає на продуктивність працівників та фінансові результати підприємства. Оптимізація витрат на оплату праці дозволяє забезпечити конкурентоспроможну заробітну плату, що сприяє залученню та утриманню кваліфікованих кадрів. Водночас, раціональне використання фонду оплати праці допомагає уникнути надмірних витрат, зберігаючи фінансову стабільність компанії. Для агропідприємства, яке активно розвивається, як ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ», правильне планування фонду оплати праці є важливим для підтримки високої ефективності та конкурентоспроможності на ринку. Таким чином, стратегічне управління цим фондом сприяє досягненню балансу між мотивацією персоналу та економічною доцільністю [64].

Політика управління фондом оплати праці на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» – це комплекс стратегій, процедур і заходів, спрямованих на ефективне формування, розподіл і використання фонду оплати праці для забезпечення мотивації працівників, підвищення продуктивності та підтримання фінансової стабільності компанії. Вона включає встановлення конкурентоспроможних розмірів заробітної плати, які відповідають ринковим стандартам і специфіці агропромислового сектору.

Політика передбачає диференціацію оплати залежно від кваліфікації, досвіду та внеску працівників, а також впровадження преміальних і мотиваційних систем для стимулювання високих результатів [53]. Важливим елементом є оптимізація витрат на оплату праці, щоб уникнути надмірного фінансового навантаження, враховуючи значне зростання чисельності працівників (з 64 у 2022 році до 290 у 2024 році). Крім того, політика включає регулярний аналіз продуктивності праці (яка знизилася на 32% у 2024 році до 4003,22 тис. грн/особу) для корекції структури фонду та забезпечення його ефективного використання.

Вона також враховує баланс між фіксованою та змінною частинами заробітної плати, щоб підтримувати гнучкість у витратах. Управління фондом оплати праці передбачає прозорість у нарахуваннях, що сприяє підвищенню довіри працівників. Для ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» ця політика є інструментом для зміцнення кадрового потенціалу та забезпечення сталого розвитку в умовах зростання масштабів діяльності (чистий дохід зріс у 2,08 раза до 1160934 тис. грн у 2024 році). Регулярний моніторинг і адаптація політики до економічних умов дозволяють підприємству підтримувати конкурентоспроможність. Таким чином, політика управління фондом оплати праці є ключовим елементом стратегічного розвитку компанії, сприяючи балансу між мотивацією персоналу та фінансовою ефективністю.

Основні елементи політики управління фондом оплати праці ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» включають ті, що представлені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Основні елементи політики управління фондом оплати праці

ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»

Елемент	Характеристика
1. Аналіз ринку праці	Вивчення ринкових умов для визначення конкурентного рівня заробітної плати, що дозволяє залучати та утримувати кваліфікованих працівників.
2. Формування фонду оплати праці	Визначення загальної суми коштів, яка буде витрачатися на оплату праці, з урахуванням фінансових можливостей підприємства та необхідності стимулювання працівників.
3. Структура заробітної плати	Встановлення основних компонентів заробітної плати, таких як основна зарплата, премії, бонуси, надбавки та інші виплати.
4. Система преміювання та мотивації	Розробка механізмів заохочення працівників, які сприяють підвищенню їх продуктивності та якості роботи.
5. Розподіл фонду оплати праці	Визначення критеріїв та принципів розподілу фонду оплати праці між різними категоріями працівників та підрозділами підприємства.
6. Моніторинг та контроль	Регулярне оцінювання ефективності використання фонду оплати праці, аналіз показників продуктивності та витрат на оплату праці.
7. Коригування та адаптація	Внесення змін до політики управління фондом оплати праці у відповідь на зміни в зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах підприємства.
8. Соціальні гарантії та компенсації	Забезпечення працівникам соціальних гарантій та компенсацій у відповідності до законодавства та корпоративних стандартів.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Загалом, політика управління фондом оплати праці має бути гнучкою, справедливою та орієнтованою на досягнення стратегічних цілей підприємства, зокрема підвищення ефективності роботи та задоволення потреб працівників ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ».

Персонал ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» представлений кваліфікованими фахівцями, які забезпечують функціонування вертикально-інтегрованого аграрного бізнесу, що охоплює рослинництво, логістику, трейдинг та інші допоміжні види діяльності. Персонал включає як кваліфікованих спеціалістів, які займаються вирощуванням зернових і зернобобових культур, так і працівників, залучених до управління елеваторами, логістикою (включаючи морську та залізничну), а також допоміжними процесами, такими як складське господарство та ремонт техніки [68].

Компанія активно впроваджує інноваційні бізнес-концепції, що вимагає від персоналу високого рівня кваліфікації та адаптивності. Для забезпечення сезонних потреб, таких як посівна чи збір урожаю, підприємство ймовірно залучає додатковий персонал через аутсорсинг, що є поширеною практикою в агросекторі. Зокрема, працівники проходять інструктажі з техніки безпеки та володіють навичками роботи з сучасною сільськогосподарською технікою, наприклад, комбайнерами для збору врожаю.

Команда ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» орієнтована на забезпечення високої якості сільськогосподарської продукції, що експортується в країни Європи, Південно-Східної Азії та Північної Африки. Політика компанії передбачає підвищення кваліфікації персоналу для підтримки ефективного виробництва та екологічної відповідальності. Таким чином, персонал є ключовим ресурсом підприємства, що сприяє його конкурентоспроможності та сталому розвитку в умовах динамічного зростання.

Насамперед, важливою є оцінка складу і структури персоналу за якісними та кількісними показниками для забезпечення ефективної політики формування фонду оплати праці підприємства. Розглянемо склад і структуру персоналу ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» за категоріями в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Склад і структура персоналу за категоріями у ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»

Категорія працівників	Роки						Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022		2023		2024			
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+, -	%
Середньооблікова чисельність працівників, з них:	64	100,00	214	100,00	290	100,00	226	у 3,53 р.б.
– виробничий персонал	46	71,88	152	71,03	212	73,10	166	у 3,60 р.б.
– управлінський персонал, в т.ч.:	18	28,13	62	28,97	78	26,90	60	у 3,33 р.б.
– керівники	4	6,25	13	6,07	17	5,86	13	у 3,25 р.б.
– спеціалісти	8	12,50	26	12,15	32	11,03	24	у 3,00 р.б.
– службовці	6	9,38	23	10,75	29	10,00	23	у 3,83 р.б.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

За період 2022–2024 років середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» зросла в 3,53 раза, досягнувши 290 осіб, що свідчить про значне розширення штату. Виробничий персонал, який становить основну частку (73,10% у 2024 році), збільшився в 3,60 раза до 212 осіб, що відображає зростання обсягів виробництва. Частка управлінського персоналу незначно знизилася з 28,13% у 2022 році до 26,90% у 2024 році, хоча в абсолютному вираженні їхня кількість зросла в 3,33 раза до 78 осіб. Кількість керівників зросла в 3,25 раза до 17 осіб, але їхня питома вага зменшилася до 5,86%, що може вказувати на децентралізацію управління. Спеціалісти та службовці також показали зростання чисельності (в 3,00 та 3,83 раза відповідно), але їхня частка в структурі персоналу незначно знизилася.

Загалом, структура персоналу залишається відносно стабільною, з переважанням виробничого персоналу, що відповідає специфіці аграрного підприємства. Зростання чисельності всіх категорій працівників підтримує масштабування діяльності компанії ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ», але потребує ефективного управління для забезпечення високої продуктивності.

Аналіз середньої заробітної плати, який проводить кадрова служба ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ», є важливим інструментом оцінки рівня оплати праці, що дозволяє оцінити конкурентоспроможність і мотиваційну

ефективність системи винагороди на підприємстві.

Рівень середньої заробітної плати у ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Рівень середньої заробітної плати у ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, -	%
Фонд оплати праці, тис. грн.	13954	60119	107170	93216	у 6,68 р.б.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	64	214	290	226	у 3,53 р.б.
Середньомісячна заробітна плата, грн.	18169	23411	30796	12627	69,49

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Фонд оплати праці ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» за період 2022–2024 років зріс у 6,68 раза до 107170 тис. грн, що відображає значне збільшення витрат на персонал. Середньооблікова чисельність працівників збільшилася в 3,53 раза до 290 осіб, що свідчить про розширення штату для підтримки зростання діяльності підприємства. Середньомісячна заробітна плата зросла на 69,49% до 30796 грн у 2024 році, що вказує на підвищення рівня оплати праці. Однак зростання фонду оплати праці випереджає зростання чисельності персоналу, що може свідчити про впровадження більш конкурентоспроможних зарплат або преміальних систем. Ця динаміка підтримує мотивацію працівників, але потребує ретельного управління для забезпечення фінансової ефективності.

Процес формування фонду оплати праці на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» є важливим елементом управління, що забезпечує відповідність витрат на оплату праці фінансовим можливостям підприємства та мотиваційним потребам працівників. Основні етапи цього процесу включають:

1. Аналіз зовнішнього середовища:

- вивчення ринку праці для визначення конкурентних рівнів заробітної плати;

- аналіз законодавчих вимог щодо мінімальної заробітної плати, соціальних гарантій та податкових зобов'язань;

- оцінка економічних умов та інфляційних процесів, які впливають на рівень оплати праці.

2. Визначення стратегії оплати праці:

- формування політики оплати праці, що враховує стратегічні цілі підприємства, фінансові можливості та необхідність залучення та утримання кваліфікованого персоналу;

- визначення принципів формування заробітної плати, включаючи основну зарплату, премії, бонуси, надбавки та інші виплати.

3. Розробка структури фонду оплати праці:

- визначення основних складових фонду оплати праці: основна заробітна плата, додаткові виплати (премії, бонуси, надбавки), соціальні виплати та інші компенсації;

- розрахунок необхідного обсягу коштів для кожної складової, враховуючи заплановану чисельність працівників та їх кваліфікаційний рівень.

4. Планування фонду оплати праці:

- формування бюджету фонду оплати праці на плановий період (місяць, квартал, рік) з урахуванням виробничих планів, обсягів продажу та фінансових показників;

- визначення потреб у додаткових коштах для виплат премій, бонусів та інших стимулюючих виплат, які залежать від результатів роботи.

5. Розподіл фонду оплати праці:

- розподіл коштів між підрозділами підприємства та категоріями працівників;

- визначення індивідуальних розмірів заробітної плати на основі результатів оцінки праці, кваліфікації, досвіду та інших критеріїв.

6. Виплата заробітної плати:

- забезпечення своєчасної виплати заробітної плати відповідно до встановленого графіка;

- нарахування та виплата податків і соціальних внесків, що передбачені законодавством;

- здійснення виплат додаткових стимулюючих і компенсаційних виплат.

7. Контроль та аналіз:

- регулярний моніторинг використання фонду оплати праці для виявлення відхилень від планових показників;

- оцінка ефективності витрат на оплату праці, зокрема аналіз продуктивності праці та її впливу на фінансові результати підприємства;

- коригування політики оплати праці у відповідь на зміни зовнішніх і внутрішніх умов.

8. Звітування та комунікація:

- підготовка звітів щодо використання фонду оплати праці для керівництва підприємства та зовнішніх органів;

- комунікація з працівниками щодо політики оплати праці, умов та результатів її реалізації.

Створення та управління фондом оплати праці в ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» є гнучким процесом, який потребує регулярного аналізу, контролю та пристосування до змін у зовнішніх економічних умовах і внутрішніх потребах компанії. Такий підхід сприяє раціональному використанню трудових ресурсів і підтримує реалізацію стратегічних завдань підприємства.

Динаміка та структура фонду оплати праці підприємства ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» представлена у табл. 2.8.

Аналіз показав, що фонд оплати праці ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» за період 2022–2024 років зріс у 6,68 раза, досягнувши 107170 тис. грн, що відображає значне збільшення витрат на персонал у зв'язку з розширенням штату. Фонд основної заробітної плати, який становить найбільшу частку (66,1% у 2024 році), зріс у 6,87 раза до 70839 тис. грн, що свідчить про підвищення базових виплат працівникам. Фонд додаткової заробітної плати також збільшився у 6,68 раза до 33973 тис. грн, зберігши стабільну частку в структурі ФОП (31,7% у 2024 році).

Таблиця 2.8

Динаміка та структура використання фонду оплати праці підприємства

ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»

Показник	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	тис. грн	Відно- шення до ФОП, %	тис. грн.	Відно- шення до ФОП, %	тис. грн	Відно- шення до ФОП, %	+, -	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
ФОП, всього, в т.ч.	13954	100	60119	100	107170	100	93216	у 6,68 р.б.
1. Фонд основної зарплати	9000	64,5	39137	65,1	70839	66,1	61839	у 6,87 р.б.
2. Фонд додаткової зарплати, з нього:	4423	31,7	19719	32,8	33973	31,7	29550	у 6,68 р.б.
– премії за виробничі результати	3182	22,8	13767	22,9	21756	20,3	18574	у 5,83 р.б.
– сума зарплати за основним місцем роботи працівників за час їхнього навчання в системі підвищення кваліфікації та оплата відпусток в зв'язку із навчанням	1242	8,9	5952	9,9	12217	11,4	10975	у 8,83 р.б.
3. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	530	3,8	1262	2,1	2358	2,2	1828	у 3,44 р.б.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Премії за виробничі результати зросли у 5,83 раза до 21756 тис. грн, але їхня питома вага зменшилася з 22,8% до 20,3%, що може вказувати на зміну мотиваційних акцентів. Витрати на навчання та оплату відпусток, пов'язаних із підвищенням кваліфікації, зросли у 8,83 раза до 12217 тис. грн, а їхня частка збільшилася до 11,4%, що підкреслює інвестиції в розвиток персоналу. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати зросли у 3,44 раза до 2358 тис. грн, але їхня частка залишилася низькою (2,2% у 2024 році).

Загалом, структура ФОП демонструє збалансований підхід до розподілу витрат, з акцентом на основну зарплату та навчання, що сприяє мотивації та професійному розвитку працівників ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ».

Динаміка показників ефективності управління фондом оплати праці на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» представлена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка показників ефективності управління фондом оплати праці на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, –	%
Продуктивність праці середньооблікового працівника (за чистим доходом), тис.грн.	5887,50	3279,34	4003,22	-1884,28	-32,00
Продуктивність праці середньооблікового працівника адміністративного персоналу (за чистим доходом), тис.грн.	21026,79	11308,07	14826,74	-6200,04	-29,49
Продуктивність праці середньооблікового працівника виробничого персоналу (за чистим доходом), тис.грн.	8177,08	4618,79	5483,86	-2693,22	-32,94
Продуктивність праці середньооблікового працівника (за обсягом виготовленої продукції), тис.грн.	6417,38	3672,86	4531,65	-1885,73	-29,38
Продуктивність праці за чистим доходом (по оплаті праці), тис.грн.	27,00	11,67	10,83	-16,17	-59,88
Продуктивність праці за чистим прибутком (по оплаті праці), тис.грн.	9,98	1,72	3,32	-6,66	-66,70

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

За період 2022–2024 років продуктивність праці середньооблікового працівника ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» за чистим доходом знизилася на 32,00% до 4003,22 тис. грн, що може бути пов'язано зі швидким зростанням чисельності персоналу. Продуктивність праці за чистим доходом по оплаті праці впала на 59,88% до 10,83 тис. грн, що свідчить про зростання витрат на оплату праці відносно отриманого доходу. Найбільше зниження спостерігається в продуктивності праці за чистим прибутком по оплаті праці – на 66,70% до 3,32 тис. грн, що вказує на значне зростання фонду оплати праці порівняно з прибутковістю.

Загалом, зниження показників ефективності управління фондом оплати праці потребує перегляду мотиваційних програм і оптимізації кадрових витрат для підвищення результативності ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ».

Таким чином, система управління фондом оплати праці ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» потребує вдосконалення для підвищення ефективності використання трудових ресурсів у контексті значного зростання чисельності персоналу та ФОП. Для вдосконалення системи управління ФОП необхідно посилити аналіз співвідношення витрат на оплату праці та фінансових результатів, враховуючи зростання чистого доходу. Впровадження автоматизованих систем моніторингу продуктивності та диференціація зарплат за категоріями працівників сприятимуть підвищенню ефективності. Загалом, розвиток системи управління фондом оплати праці ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» має бути спрямований на забезпечення балансу між мотивацією персоналу, фінансовою стабільністю та зростанням продуктивності підприємства.

Висновки до розділу 2

Об'єктом дослідження актуальних питань управління фондом оплати праці обрано відому аграрну компанію ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ», яка функціонує в галузі виробництва аграрної продукції. Основним видом діяльності є вирощування зернових культур, бобів та насіння олійних культур (окрім рису) – код КВЕД 01.11. Галузь вирощування зернових культур, бобів та насіння олійних культур являє собою одну з ключових сфер сільського господарства, що забезпечує продовольчу безпеку держави та створює експортний потенціал. Цей сектор характеризується високим ступенем механізації, сезонністю виробництва та значною залежністю від кліматичних умов.

Галузь вирощування зернових культур, бобів та насіння олійних культур в Україні має стратегічне значення для забезпечення продовольчої безпеки

країни та формування експортного потенціалу. Протягом останніх років спостерігається стабільне зростання обсягів виробництва, що зумовлено як підвищенням технологічного рівня аграрних підприємств, так і зростанням попиту на світовому ринку. Значну роль відіграє державна підтримка аграрного сектору, зокрема програми компенсації техніки, страхування ризиків та розвиток інфраструктури.

ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» - це українське аграрне підприємство, яке є частиною міжнародного холдингу «Kusto Group», створеного у 2011 році. Холдинг «Kusto Group» працює в різних сферах, включно з нафтовою промисловістю, енергетикою, виробництвом будівельних матеріалів, девелопментом і сільським господарством, при цьому приділяє увагу екологічній відповідальності та якості продукції. ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» має понад десять років досвіду в аграрному бізнесі і спеціалізується на впровадженні інноваційних бізнес-моделей, що дозволяють організувати вертикально інтегроване виробництво.

Аналіз показав, що ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» демонструє значне зростання основних економічних показників за період 2022–2024 років. Чистий дохід зріс у 2,08 раза, досягнувши 1160934 тис. грн у 2024 році, що свідчить про розширення масштабів діяльності. Валовий прибуток збільшився на 153,14% до 487437 тис. грн, а чистий прибуток – на 155,74% до 356130 тис. грн, що вказує на покращення фінансових результатів. Середньорічна вартість активів зросла на 101,69%, зокрема необоротних активів – на 182,26%, що може свідчити про значні інвестиції в основні засоби. Оборотні активи також зросли на 100,62%, забезпечуючи зростання ліквідності підприємства.

Політика управління фондом оплати праці на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» – це комплекс стратегій, процедур і заходів, спрямованих на ефективне формування, розподіл і використання фонду оплати праці для забезпечення мотивації працівників, підвищення продуктивності та підтримання фінансової стабільності компанії. Вона включає встановлення конкурентоспроможних розмірів заробітної плати, які відповідають ринковим

стандартам і специфіці агропромислового сектору.

Визначено, що фонд оплати праці ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» за період 2022–2024 років зріс у 6,68 раза до 107170 тис. грн, що відображає значне збільшення витрат на персонал. Середньооблікова чисельність працівників збільшилася в 3,53 раза до 290 осіб, що свідчить про розширення штату для підтримки зростання діяльності підприємства. Середньомісячна заробітна плата зросла на 69,49% до 30796 грн у 2024 році, що вказує на підвищення рівня оплати праці.

Аналіз показав, що фонд оплати праці ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» за період 2022–2024 років зріс у 6,68 раза, досягнувши 107170 тис. грн, що відображає значне збільшення витрат на персонал у зв'язку з розширенням штату. Фонд основної заробітної плати, який становить найбільшу частку (66,1% у 2024 році), зріс у 6,87 раза до 70839 тис. грн, що свідчить про підвищення базових виплат працівникам. Фонд додаткової заробітної плати також збільшився у 6,68 раза до 33973 тис. грн, зберігши стабільну частку в структурі ФОП (31,7% у 2024 році). Інші заохочувальні та компенсаційні виплати зросли у 3,44 раза до 2358 тис. грн, але їхня частка залишилася низькою (2,2% у 2024 році).

Загалом, структура ФОП демонструє збалансований підхід до розподілу витрат, з акцентом на основну зарплату та навчання, що сприяє мотивації та професійному розвитку працівників ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ». Водночас, система управління фондом оплати праці ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» потребує вдосконалення для підвищення ефективності використання трудових ресурсів у контексті значного зростання чисельності персоналу та ФОП. Для вдосконалення системи управління ФОП необхідно посилити аналіз співвідношення витрат на оплату праці та фінансових результатів, враховуючи зростання чистого доходу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФОНДОМ ОПЛАТИ ПРАЦІ ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»

3.1. Розвиток інноваційних підходів до регулювання фонду оплати праці на підприємстві

В управлінні системою оплати праці ключове місце займає ефективне керування фондом заробітної плати. Як і при роботі з будь-яким іншим ресурсом, цей процес охоплює планування, формування, контроль та оцінювання результативності його використання. Якщо заробітна плата встановлюється без урахування індивідуальних відмінностей працівників та багатогранної природи цього поняття як винагороди за кваліфіковану працю (особливо за умов фіксованого мінімального рівня), то можливості гнучкого регулювання фонду оплати праці істотно обмежуються [59; 89].

Сьогодні організація оплати праці є складною багаторівневою системою, у якій перетинаються інтереси всіх учасників соціально-трудових відносин - працівників, роботодавців та держави, а також поєднуються ринкові й неринкові механізми формування та регулювання винагороди за працю. Основними аспектами у цій сфері виступають правильність нарахувань, справедливість та прозорість оплати. При цьому сучасні підходи до оцінки ефективності управління фондом оплати праці враховують не лише економічні показники, але й особливості бізнес-моделі підприємства, його організаційну структуру, кадрову політику, корпоративну культуру та стратегічні цілі на ринку [77].

Методичні засади організації оплати праці на сучасних підприємствах потребують глибокого вдосконалення, адже важливо одночасно зберегти кадровий потенціал і знайти додаткові можливості оптимізації фонду заробітної плати без втрат у фінансовій стабільності та чисельності персоналу. Пріоритетним напрямом державної політики у цій сфері є впровадження

інноваційних підходів, що базуються на більш результативному поєднанні ринкових та неринкових інструментів, а їх реалізація має ґрунтуватися на науково обґрунтованих рекомендаціях [57].

На наш погляд, одним із ключових інструментів удосконалення системи оплати праці є її диференціація, тобто чіткіший зв'язок між розміром винагороди, продуктивністю та професійними якостями працівника. Такий підхід найчастіше використовується стосовно керівників та фахівців, а в меншій мірі - щодо робітничого персоналу. Реалізація диференційованої оплати відбувається шляхом укладання індивідуального контракту між роботодавцем і працівником. Основою для такого підходу слугує тарифна система, при цьому підвищення заробітку можливе як за вертикаллю - шляхом присвоєння вищого розряду, так і в межах однієї тарифної ставки через застосування диференційованих надбавок та доплат.

Перед запровадженням на підприємстві індивідуалізованої системи оплати праці необхідно провести атестацію робочих місць. Цей процес передбачає аналіз та перегляд організаційної структури, визначення всіх виробничо-господарських функцій і забезпечення їх відповідності з наявними робочими місцями. Виходячи з функціональних обов'язків, закріплених за кожною посадою, формуються чіткі вимоги до працівників та встановлюються критерії оцінки результативності їх діяльності. На підставі цих показників визначаються індивідуальні рівні оплати праці, а також надбавки й премії за досягнення конкретних результатів [64].

Базою для диференціації заробітної плати виступає тарифна сітка. Змінна частина заробітку формується з двох компонентів: перший залежить від колективних результатів роботи підприємства, другий - від особистих досягнень працівника. Колективні премії нараховуються за підсумками року, і їхній розмір визначається динамікою товарообігу. Паралельно, незалежно від колективного преміювання, управлінський персонал отримує повністю індивідуалізовану оплату, що враховує їхній особистий внесок у діяльність фірми.

Розмір індивідуальної заробітної плати визначається на початку кожного року з урахуванням рівня відповідальності працівника, його професійного досвіду та результатів роботи за попередній період. Для кожного рівня відповідальності встановлюються межі оплати - мінімальне та максимальне значення. Підвищення заробітної плати відбувається як у межах мінімальної, так і максимальної ставки в установленій «вилці», що сприяє зростанню продуктивності праці [64].

На нашу думку, диференційована система оплати праці може бути відображена через сукупність показників, які враховуються при визначенні розміру винагороди за виконану роботу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Систематизація показників, які можуть бути враховані під час
встановлення диференційованої заробітної плати

Напрямок диференціації	Показники
Виконання планових розрахункових обсягів	продуктивність праці; якість продукції; зниження браку; економія сировини; виконання норми виробітки.
Бальна оцінка результатів праці	рівень кваліфікації працівника; кількість та якість випущеної продукції; кількість внесених раціоналізаторських пропозицій.
Дотримання правил внутрішнього розпорядку	Дисципліна праці.
Володіння професійними компетентностями	Результати атестації; результати виконання поточних завдань.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Диференціація оплати праці має ґрунтуватися на принципі, за яким збільшення основної заробітної плати, а також нарахування премій і надбавок безпосередньо пов'язані з досягнутими результатами роботи. Сучасна практика свідчить про те, що підприємці дедалі частіше обирають такий підхід до підвищення зарплати, який не є незмінним і остаточним. Це означає, що акцент робиться на видах надбавок, які можна переглядати, забезпечуючи таким чином постійну мотивацію та стимул до підвищення ефективності праці [27].

Ще одним інноваційним напрямом удосконалення механізму регулювання фонду оплати праці є активне впровадження системи оплати за знання та компетенції. Подібні моделі отримали назву мультикваліфікаційних, оскільки розмір заробітної плати в них залежить від обсягу знань, умінь і професійних навичок працівника, а також від різноманітності виконуваних ним функцій. Основою такої системи є почасова форма оплати праці. Найчастіше вона використовується для керівного складу, фахівців та висококваліфікованих працівників, а теоретичною базою виступає концепція людського капіталу. Прямий зв'язок між рівнем кваліфікації та розміром оплати стимулює персонал до постійного вдосконалення професійної майстерності, що, своєю чергою, підвищує конкурентоспроможність підприємства [27].

На сучасному етапі розвитку соціально-трудових відносин одним із інноваційних напрямів державного регулювання оплати праці, який відповідає потребам національного ринку праці, є інтеграція українських документів про здобуття чи підтвердження кваліфікації фахівців до чинних міжнародних класифікаторів країн Європейського Союзу. Такий підхід забезпечить «конвертованість» дипломів та інших підтверджуючих документів у разі міжнародної міграції спеціалістів. Водночас аналіз показників оцінки ефективності діяльності закладів вищої освіти в Україні та розвинених країнах ЄС свідчить про наявність суттєвих відмінностей як у трактуванні цих показників, так і в методах їх вимірювання.

На наш погляд, запровадження методу оцінки сформованих загальних і професійних компетентностей може стати важливим доповненням до кваліфікаційної характеристики фахівця. Базові елементи такої оцінки початкового рівня компетентності, подані на рис. 3.1, у межах системи комплексного вимірювання знань, умінь і навичок кандидатів на певну посаду дадуть можливість встановлювати індивідуалізований розмір стартової заробітної плати.

На нашу думку, крім оцінки знань та умінь у професійній площині, важливу роль відіграють дані психологічного тестування [18].



Рис. 3.1. Базові компоненти оцінювання вхідного рівня володіння компетентностями фахівцем

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Наступним етапом у процесі перегляду заробітної плати працівника має стати оцінка його поточного рівня професійної компетентності. Досвід країн ЄС свідчить, що така процедура повинна проводитися щонайменше один раз на рік: близько 75% працівників проходять оцінювання щорічно, а ще 25% - раз на пів року.

Аналіз ефективності роботи персоналу повинен охоплювати перевірку якості виконання основних професійних завдань. Важливо, щоб ця процедура мала комплексний характер, адже це дозволяє розглядати систему оплати праці з різних аспектів та отримувати інтегровані результати оцінювання. Саме на підставі цих даних формується механізм визначення базової ставки заробітної плати. При цьому під час аналізу структури оплати праці саме поточне преміювання вважається чинником, який найбільш відчутно впливає на мотивацію працівників і кінцеві результати діяльності підприємства [18].

Одним із важливих показників ефективної системи преміювання є ступінь залежності розміру виплат від загальних результатів роботи підприємства. Для

визначення трудового внеску працівників у межах програм поточного преміювання застосовують як фінансові, так і нефінансові індикатори, проте на рівні всього підприємства зазвичай переважають саме фінансові показники.

Встановлення шкали значень оціночних критеріїв у диференційованих методах ґрунтується на результатах статистичного аналізу або на експертних оцінках. У підприємств зі складною структурою та численними підрозділами індивідуальні програми преміювання персоналу є досить поширеним явищем, але конкретні параметри шкали змінюються залежно від етапу життєвого циклу організації та економічної ситуації у галузі. На нашу думку, створення універсальної системи оцінки та стимулювання для всіх категорій працівників є неможливим, тому важливо індивідуалізувати як рівень оплати праці, так і мотиваційні програми з урахуванням особливостей кожної групи персоналу.

Враховуючи проаналізований досвід розвинених країн щодо регулювання системи оплати праці та її окремих складових, в Україні можемо вдало використати окремі з них (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Можливі сучасні напрями регулювання фонду оплати праці
на підприємствах України

Підхід	Зміст	Можливі переваги
1	2	3
Орієнтація на досвід Німеччини та Великобританії	Система оплати праці, що базується на стимулюванні зростання продуктивності та використанні індивідуальних контрактів	Мотивація працівників до виготовлення більш якісної продукції; чітке регулювання умов праці в контрактах; ефективний захист прав працівників
Використання преміальної системи оплати праці	Диференціація заробітної плати залежно від індивідуальних результатів праці кожного працівника	Стимулювання підвищення продуктивності та якості роботи; заохочення особистих досягнень
Запровадження тарифної системи заробітної плати	Використання тарифної системи на підприємствах усіх форм власності і видів діяльності	Заохочення підвищення кваліфікації; стимулювання покращення індивідуальних результатів
Використання проміжної моделі мінімальної заробітної плати	Визначення мінімальної заробітної плати у загальнонаціональних колективних угодах, що укладаються щороку	Забезпечення заробітної плати вище за прожитковий мінімум та допомогу з безробіття; мотивація до працевлаштування

Продовження табл. 3.2

1	2	3
Проведення вибіркової індексації заробітної плати	Повна індексація для працівників з низьким рівнем доходів та часткова — для працівників з високим доходом	Захист рівня життя найменш забезпечених; збалансоване підвищення доходів без зайвого навантаження бюджету

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Підсумовуючи вищевикладене, окреслимо такі вектори в інноваційних підходах до регулювання фонду оплати праці.

1. Рекомендується враховувати правові норми та основні принципи оплати праці, які застосовуються в європейських країнах, для покращення українського законодавства у цій сфері. Це стосується, зокрема, встановлення мінімальної погодинної оплати, удосконалення механізмів колективно-договірного регулювання та посилення захисту заробітної плати. Особливу увагу варто приділити колективно-договірному регулюванню системи оплати праці, яке в сучасних умовах набуває все більшого значення. Якщо у Трудовому кодексі Франції цьому питанню присвячено 62 статті, то у проекті Трудового кодексу України — значно менше, що свідчить про необхідність його суттєвого доопрацювання.

2. В Україні необхідне комплексне вдосконалення системи колективно-договірного регулювання оплати праці. Воно повинно базуватися на чіткому розподілі повноважень і відповідальності між учасниками переговорного процесу, забезпеченні соціального партнерства замість конфронтації, а також на більшій гнучкості та здатності адаптуватися до змінних умов використання найманої праці.

3. У європейських країнах важливу роль в організації заробітної плати відіграють різноманітні тарифні угоди, які закріплюють домовленості між роботодавцями та працівниками щодо умов праці, розмірів і порядку оплати, а також захисту інтересів обох сторін. Такі угоди сприяють забезпеченню високого рівня заробітної плати при ефективному використанні трудових і матеріальних ресурсів. Для України доцільним було б впровадження «взірцевих» колективних угод, які приймаються на провідних підприємствах і

можуть слугувати моделлю для інших учасників колективних переговорів. Особливо варто звернути увагу на укладення договорів солідарності під час підписання галузевих угод, що дозволить зменшити значні розбіжності в абсолютних і відносних розмірах оплати праці, а також сприятиме вирівнюванню темпів зростання заробітної плати між західними та східними регіонами країни.

4. Варто активно впроваджувати на підприємствах України різноманітні багатофакторні та гнучкі системи оплати праці, як тарифні, так і безтарифні, які сприяють більш тісному зв'язку між особистими зусиллями працівника та розміром його винагороди за працю.

5. Рекомендується впроваджувати єдину гнучку тарифну систему, розроблену в результаті колективних переговорів на основі науково обґрунтованих рекомендацій, яка б стала складовою трудових угод. Така система передбачає, по-перше, застосування єдиної тарифної сітки (ЄТС), а по-друге, введення гнучких тарифних ставок або окладів. Використання гнучких тарифів підсилює стимулюючу функцію основної частини заробітної плати, оскільки дозволяє враховувати індивідуальні відмінності в продуктивності праці конкретних працівників безпосередньо у тарифній ставці.

Гнучкі тарифні ставки слід встановлювати на термін півроку з подальшим переглядом, враховуючи зміни в індивідуальній продуктивності працівника. Якщо в поточному періоді спостерігається зростання продуктивності та ефективності, тариф на наступний період має бути підвищений. У разі ж зниження цих показників тариф може бути зменшений. Такий підхід дозволяє не лише заохочувати працівників до підвищення кваліфікації, а й безпосередньо впливати на їхні індивідуальні трудові результати.

Оплата праці, що базується на оцінці володіння професійними компетенціями, є надзвичайно ефективною. Незважаючи на однаковий рівень кваліфікації, працівники завдяки своїм мотиваціям та природним здібностям демонструють різні результати у виконанні завдань. Тому доцільно впроваджувати диференціацію тарифних ставок, враховуючи індивідуальні

трудові досягнення та особисті якості робітника, що фактично означає індивідуалізовану систему оплати праці. Такий стимулюючий механізм особливо ефективний у випадках, коли існують значні відмінності у кваліфікації та практичному досвіді працівників, і коли покращення знань та навичок безпосередньо впливає на обсяг і якість виготовленої продукції. Результати оцінки професійних компетенцій можуть використовуватись не лише для встановлення розміру винагороди, а й для прийняття рішень щодо добору кандидатів на звільнення в процесі технічного переозброєння підприємства [27].

Особливе значення для України має досвід у сфері нормування праці та його взаємозв'язку з оплатою праці. Дослідження свідчать, що на більшості вітчизняних підприємств система нормування праці є недостатньо ефективною. Відновлення цієї системи має базуватися на впровадженні практик провідних європейських компаній, які розробляють і застосовують технічно обґрунтовані норми праці. У таких компаніях як тарифна, так і нетарифна система оплати спрямована на точне відображення індивідуальних результатів роботи кожного працівника.

Таким чином, впровадження досвіду європейських країн у сфері оплати праці є необхідним кроком для переходу від низького рівня вартості робочої сили до її конкурентоспроможного та високого рівня, що відповідає європейським стандартам. Через застосування ефективних систем оплати праці можна забезпечити значне зростання продуктивності праці, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню реальної заробітної плати. Особливо важливо враховувати європейські практики, які забезпечують кореляцію між динамікою оплати праці та зростанням вартості життя. Запровадження інноваційного підходу в організації оплати праці, зокрема диференціації заробітної плати на основі оцінки вхідного та поточного рівня компетентностей фахівців, а також подальше використання різних стимулюючих та мотиваційних механізмів, дозволить сформувати єдиний комплекс взаємопов'язаних заходів.

3.2. Резерви удосконалення управління фондом оплати праці ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»

Удосконалення управління фондом оплати праці на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» є надзвичайно актуальним завданням у сучасних економічних умовах. Від ефективності розподілу та використання фонду оплати праці значною мірою залежить мотивація працівників та загальна продуктивність підприємства. Неефективне управління цим фондом може призводити до зростання витрат і зниження конкурентоспроможності компанії. В умовах ринку праці, що постійно змінюється, важливо впроваджувати сучасні методи планування та контролю оплати праці. Особливо це стосується аграрної галузі, де сезонність виробництва і специфіка трудових процесів потребують гнучких підходів до оплати праці. ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» має забезпечити збалансовану політику оплати праці.

Удосконалення управління фондом оплати праці сприятиме оптимізації трудових ресурсів та зменшенню фінансових ризиків. Крім того, це допоможе підвищити прозорість і справедливість у нарахуванні заробітної плати. Впровадження нових підходів до управління оплатою праці дозволить підприємству адаптуватися до сучасних викликів ринку. Таким чином, систематичне вдосконалення цього процесу є запорукою стабільного розвитку ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» та підвищення його ефективності.

Передусім, необхідно провести якісну оцінку проблемних питань системи оплати праці на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Якісна оцінка проблем розвитку системи оплати праці на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»

Недолік	Характеристика
1	2
Зниження продуктивності праці	Продуктивність праці середньооблікового працівника за чистим доходом знизилася на 32% до 4003,22 тис. грн/особу у 2024 році, що свідчить про недостатню ефективність використання трудових ресурсів у контексті зростання ФОП у 6,68 раза до 107170 тис. грн.

Продовження табл. 3.3

1	2
Дисбаланс між витратами на ФОП та фінансовими результатами	Зростання ФОП (у 6,68 раза) значно випереджає зростання чистого прибутку (у 2,56 раза до 356130 тис. грн), а продуктивність за чистим прибутком по оплаті праці впала на 66,70% до 3,32 тис. грн, що вказує на неефективне співвідношення витрат і результатів.
Недостатня диференціація премій	Питома вага премій за виробничі результати знизилася з 22,8% до 20,3% у структурі ФОП, що може свідчити про недостатню мотивацію працівників за досягнення високих результатів.
Відсутність гнучких мотиваційних програм	Незважаючи на зростання витрат на навчання (у 8,83 раза до 12217 тис. грн), система преміювання та мотивації не повною мірою враховує індивідуальні KPI, що обмежує стимулювання продуктивності.
Недостатній контроль за ефективністю витрат	Зростання середньомісячної заробітної плати на 69,49% до 30796 грн не супроводжується пропорційним зростанням продуктивності, що вказує на слабкий моніторинг співвідношення витрат на ФОП та результатів праці.
Нерівномірне зростання чисельності персоналу	Швидке зростання чисельності працівників (у 3,53 раза до 290 осіб) без адекватного підвищення продуктивності може свідчити про неоптимальний розподіл ресурсів між категоріями персоналу.
Обмежена адаптація до ринкових умов	Незважаючи на аналіз ринку праці, система управління ФОП недостатньо швидко адаптується до інфляційних процесів та змін у ринкових стандартах оплати праці, що може послаблювати конкурентоспроможність підприємства.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Отже, чинна система оплати праці ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» демонструє значне зростання витрат, що забезпечує конкурентоспроможну заробітну плату, але супроводжується суттєвим зниженням продуктивності праці. Недостатня диференціація премій та слабкий контроль за співвідношенням витрат на ФОП і фінансових результатів призводять до зниження ефективності використання трудових ресурсів. Нерівномірне зростання чисельності персоналу та обмежена адаптація до ринкових умов створюють ризики для фінансової стабільності. Для вдосконалення системи необхідно впровадити гнучкі мотиваційні програми, посилити моніторинг продуктивності та оптимізувати розподіл ресурсів між категоріями працівників. Таким чином, розвиток системи управління ФОП має бути спрямований на досягнення балансу між мотивацією персоналу та економічною ефективністю підприємства.

Недоліками чинної системи управління фондом оплати праці на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» є ті, що систематизовано у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Недоліки чинної системи управління фондом оплати праці
на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»

Недолік системи управління фондом оплати праці	Опис проблеми та вплив на підприємство
Неефективне планування фонду оплати праці	Незадовільне прогнозування та розподіл коштів призводить до перевитрат або нестачі ресурсів на оплату праці, що негативно впливає на фінансову стабільність підприємства.
Недостатня диференціація оплати	Відсутність чіткої системи диференціації за результатами роботи та кваліфікацією працівників знижує мотивацію та продуктивність персоналу.
Низька прозорість нарахування заробітної плати	Відсутність зрозумілої та відкритої системи оплати породжує недовіру серед працівників і знижує їхню лояльність.
Недостатній контроль та моніторинг ефективності	Відсутність регулярного аналізу співвідношення витрат на оплату праці та продуктивності призводить до нераціонального використання трудових ресурсів.
Відсутність гнучких мотиваційних механізмів	Незадовільне застосування премій, бонусів та інших стимулів знижує зацікавленість працівників у покращенні результатів праці.
Недосконала система управління зростанням чисельності персоналу	Швидке збільшення штату не супроводжується адекватним коригуванням фонду оплати праці, що призводить до падіння продуктивності на одного працівника.
Відсутність автоматизації процесів	Ручне управління оплатою праці та моніторингом ускладнюють своєчасне виявлення та усунення проблем, знижують оперативність прийняття рішень.
Незбалансованість структури фонду оплати праці	Переважаюча основної зарплати над змінною частиною знижує гнучкість у витратах та можливості стимулювання працівників.
Недостатня увага до розвитку персоналу	Недостатнє фінансування навчання і підвищення кваліфікації призводить до стагнації професійного рівня працівників і зниження загальної продуктивності.
Відсутність адаптації політики до зовнішніх змін	Система управління не завжди швидко реагує на зміни в ринкових умовах, законодавстві та економічній ситуації, що підвищує ризики фінансових втрат.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Система управління фондом оплати праці на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» має ряд суттєвих недоліків, які знижують ефективність використання трудових ресурсів і впливають на фінансову стабільність

компанії. Недостатня диференціація заробітної плати та відсутність гнучких мотиваційних механізмів призводять до зниження продуктивності працівників. Брак прозорості і автоматизації у процесах управління ускладнює контроль за використанням фонду оплати праці. Значне збільшення чисельності персоналу не супроводжується адекватною адаптацією політики оплати, що негативно позначається на продуктивності. Вдосконалення цих аспектів є необхідним для підвищення ефективності роботи підприємства і забезпечення його сталого розвитку.

В умовах сучасної конкуренції в бізнесі ефективне управління фондом оплати праці набуває особливого значення для успішного функціонування підприємства. Зміни в економіці, швидкий розвиток технологій та зростаючі вимоги клієнтів створюють нові виклики, що вимагають постійного вдосконалення стратегій управління зарплатою. Забезпечення справедливої та конкурентної оплати праці, стимулювання працівників і раціональне використання ресурсів стають пріоритетними завданнями для компаній. Впровадження інноваційних методів у цій сфері є не лише необхідністю, а й важливою стратегією для підвищення конкурентоспроможності та стабільності бізнесу в умовах швидких змін на ринку [5; 27].

Ознайомившись із практичними аспектами комплексної проблеми формування фонду оплати праці, обліку трудових показників та розрахунків із працівниками у частині основної, додаткової заробітної плати й інших заохочувальних та компенсаційних виплат, які досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, вважаємо за доцільне запропонувати наступні напрямки вдосконалення системи виплат для українських підприємств, зокрема ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» [33; 58]:

- доопрацювати та внести зміни до Кодексу законів про працю України шляхом доповнення статтею «Структура заробітної плати» в якій визначити всі елементи, що мають до неї входити враховуючи вимоги сьогодення;

- пропонуємо під структурою заробітної плати розуміти внутрішню будову заробітної плати, яка виступає винагородою працівникові за виконану ним

працю та складається з логічно впорядкованих та пов'язаних між собою елементів заробітної плати - основної (базовий фонд), додаткової (додатковий фонд), інших заохочувальних та компенсаційних виплат (заохочувальний фонд);

- націлити структуру фонду оплати праці на соціально-економічний характер відповідно до специфіки діяльності окремого підприємства та узгодження процесу формування фонду оплати праці із загальними цілями розвитку підприємства, його корпоративною та кадровою стратегіями;

- ввести нові види виплат відповідно до вимог часу, які б виражали продуктивність і ефективність праці з метою мотивування висококваліфікованих працівників та на основі індивідуальних результатів окремого працівника;

- застосувати досвід розвинених країн, де заробітна плата кожного окремого працівника формується з трьох складових фонду оплати праці (оклад+премії+пільги), у вигляді пільг можна урізноманітнити інші заохочувальні та компенсаційні виплати (такими пільгами можуть стати додаткове медичне страхування, надання працівникові мобільного телефону, службовий автомобіль, абонемент до спортзалу, курси англійської мови);

- застосувати досвід розвинених країн щодо регулювання системи оплати праці та її окремих складових, ми пропонуємо в Україні зорієнтуватися на досвіді Німеччини та Великобританії, де система оплати праці побудована на стимулюванні зростання продуктивності та використанні індивідуальних контрактів, таке впровадження дасть змогу мотивувати працівників виготовляти більшу кількість та якіснішу продукцію, а в укладених індивідуальних контрактах - прописувати всі умови праці, що насамперед допоможе ефективніше захищати права найманих працівників;

- широко застосовувати преміальну систему оплати праці, яка дасть змогу диференціювати розміри заробітної плати залежно від індивідуальних результатів праці кожного окремого працюючого.

Неможливо переоцінити значення механізму формування фонду оплати

праці для забезпечення ефективної роботи підприємства ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ». Водночас розробка напрямків удосконалення, спрямованих на розв'язання питань формування фонду оплати праці, обліку праці та розрахунків із персоналом, включно з основною, додатковою заробітною платою та іншими заохочувальними й компенсаційними виплатами, має стати ключовим інструментом для підтримки стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності як управління фондом оплати праці, так і загальної діяльності ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ».

На основі проведеного дослідження вважаємо за доцільне запропонувати напрями удосконалення управління фондом оплати праці на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Напрями удосконалення управління фондом оплати праці
на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»

Напрямок удосконалення	Загальна характеристика	Можливі позитивні ефекти
1	2	3
Диференціація заробітної плати	Впровадження системи оплати, що враховує кваліфікацію, продуктивність і внесок кожного працівника.	Підвищення мотивації, зростання продуктивності, справедливе заохочення працівників.
Автоматизація обліку і контролю	Використання сучасних ІТ-систем для точного обліку та аналізу витрат на оплату праці і продуктивності.	Зменшення помилок, швидкий доступ до даних, оперативне прийняття управлінських рішень.
Розробка мотиваційних програм	Створення преміальних, бонусних та інших стимулюючих механізмів для підвищення зацікавленості працівників.	Підвищення залученості працівників, покращення якості та обсягів виконуваної роботи.
Оптимізація структури фонду оплати	Коригування співвідношення фіксованої та змінної частин зарплати для більшої гнучкості та ефективності витрат.	Збалансовані витрати, адаптація до фінансових можливостей, зниження зайвих витрат.
Аналіз і прогнозування	Регулярний моніторинг співвідношення витрат на оплату праці та фінансових результатів підприємства.	Своєчасне коригування політики оплати, підвищення фінансової стабільності.
Підвищення кваліфікації персоналу	Інвестиції в навчання, підвищення кваліфікації та розвиток навичок працівників.	Підвищення ефективності праці, покращення якості продукції, зростання конкурентоспроможності.

Продовження табл. 3.5

1	2	3
Забезпечення прозорості та комунікації	Відкритість у питаннях оплати, інформування працівників про політику оплати праці та критерії нарахувань.	Зростання довіри, зменшення соціальної напруги, покращення робочого клімату.

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Таким чином, можна стверджувати, що удосконалення управління фондом оплати праці на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» є ключовим фактором підвищення ефективності використання трудових ресурсів та забезпечення фінансової стабільності компанії. Запровадження диференційованої системи оплати, автоматизації обліку та розробка мотиваційних програм сприятимуть підвищенню продуктивності праці і залученості персоналу. Оптимізація структури фонду оплати дозволить більш гнучко реагувати на зміни в економічному середовищі і контролювати витрати. Регулярний аналіз і прогнозування забезпечать своєчасне коригування політики оплати праці відповідно до результатів діяльності підприємства. Особлива увага до підвищення кваліфікації працівників сприятиме розвитку компетенцій та підвищенню якості виробництва. В цілому, комплексний підхід до управління фондом оплати праці створить умови для сталого розвитку і конкурентоспроможності ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ».

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

У зв'язку зі складною військовою ситуацією в країні та регулярними відключеннями електроенергії на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» часто виникають простої, спричинені непередбачуваними форс-мажорними обставинами. Зниження обсягів робіт робить недоцільним підтримання стандартного 40-годинного робочого тижня для всього персоналу. Тому ми пропонуємо скоротити робочий тиждень до трьох днів, що дозволить оптимізувати витрати на фонд оплати праці - одного з ключових елементів виробничих витрат підприємства. Це рішення може суттєво сприяти

збільшенню прибутковості компанії в умовах нестабільності.

Крім того, скорочення робочого часу допоможе знизити навантаження на працівників у стресових умовах, що підвищить їхню загальну продуктивність. Такий підхід також сприятиме більш раціональному використанню ресурсів підприємства. Важливо забезпечити гнучкість у графіках роботи для адаптації до змін у зовнішніх умовах. Впровадження цих заходів сприятиме зміцненню фінансової стійкості ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» та підвищенню мотивації персоналу.

Для розрахунку планового фонду оплати праці ми використовуємо наступні вихідні дані: середня кількість відпрацьованих робочих днів за місяць у 2024 році – 22 дні (по 8 годин), у 2025 році – 21 день (по 6 годин); загальна кількість відпрацьованих днів у 2024 році складає 251 день, у 2025 році – 250 днів. Незважаючи на скорочення робочого дня, оплата праці за годину залишається на рівні 174,9 грн. Ось результати розрахунків:

I. Факт (2024 р.)

1. Оплата праці за годину одного працівника = 174,9 грн.
2. Оплата праці за день одного працівника = $174,9 \times 8 = 1399,8$ грн.
3. Оплата праці за місяць одного працівника = $1399,8 \times 22 = 30796$ грн.
4. Середньорічна оплата праці одного працівника = $30,796 \times 12 = 369,55$ тис.грн.

5. Річний фонд оплати праці = $369,55 \times 290$ (робітників) = 107170 тис.грн.

II. План (2025 р.)

1. Оплата праці за годину одного працівника залишимо 174,9 грн.
2. Оплата праці за день одного працівника = $174,9 \times 6 = 1049,4$ грн.
3. Оплата праці за місяць одного працівника = $1049,4 \times 21 = 22037$ грн.
4. Середньорічна оплата праці одного працівника = $22037 \times 12 = 264,45$ тис.грн.

5. Річний фонд оплати праці = $264,45 \times 290$ (робітників) = 76690 тис.грн.

Розрахуємо вплив внесених змін на формування фонду оплати праці підприємства ТзОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Вплив скорочення робочого часу на фонд оплати праці підприємства

ТЗОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»

Показники	2024 р. (факт)	2025 р. (план)	Відхилення
Тривалість робочого дня, год.	8	6	-2
Тривалість робочого тижня, год.	40	30	-10
Кількість відпрацьованих годин за місяць	176	126	-50
Кількість відпрацьованих годин за рік	2008	1500	-508
Фонд оплати праці річний, тис.грн.	107170	76690	-30480
Фонд оплати праці місячний, тис.грн.	8931	6391	-2540
Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн.	30796	22037	-8759
Середньорічна оплата праці одного працівника, тис. грн.	369,55	264,45	-105,1

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Отже, зменшивши тривалість робочого дня лише на 2 години, можемо спостерігати зменшення й тривалості робочого тижня, який матиме тривалість 30 годин. З урахуванням наведеного місячний фонд робочого часу становитиме 126 годин, а річний – 1500 годин. Відповідно, не дивлячись на зменшення робочого дня у прогнозованому періоді та зафіксувавши годинну оплату праці середньооблікового працівника на рівні 174,9 грн. річний фонд оплати праці складатиме 76690 тис.грн., що на 30480 тис.грн. менше ніж у фактичному періоді. Таким чином, загальна економія фонду оплати праці в грошовому обрахунку на місяць становитиме 2540 тис.грн., а за рік – 30480 тис.грн.

Зекономлені завдяки запропонованим заходам кошти підприємство ТЗОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» може спрямувати на додаткові премії за інноваційні та винахідницькі ідеї. Такі виплати не будуть постійними, а здійснюватимуться періодично за особливі досягнення та значні результати в роботі. Це створить додатковий стимул для працівників підвищувати ефективність і активність у виконанні своїх обов'язків. Крім того, впровадження таких премій сприятиме розвитку корпоративної культури та залученню персоналу до процесу покращення виробничих процесів. Завдяки цьому підприємство зможе підвищити конкурентоспроможність на ринку та

зміцнити свою позицію серед інших учасників галузі. Важливо також відзначити, що така система заохочень підвищує мотивацію працівників та їхнє бажання впроваджувати інновації.

За результатами представлених розрахунків, доцільно запропонувати компанії ТзОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» оновлену структуру фонду оплати праці і визначити, що при тих самих витратах на оплату праці, проте водночас при різній структурі збільшується продуктивність праці, фінансовий результат підприємства ТзОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Оновлена структура фонду оплати праці ТзОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»

Показник	2024 р. (факт)		2025 р. (план)		Відхилення	
	тис. грн	Відношення до ФОП, %	тис. грн.	Відношення до ФОП, %	+, –	%
ФОП, всього, в т.ч.	107170	100	76690	100	-30480	-28,44
1. Фонд основної зарплати	70839	66,1	38728	50,5	-32111	-45,33
2. Фонд додаткової зарплати, з нього:	33973	31,7	31059	40,5	-2914	-8,58
– премії за виробничі результати	21756	20,3	19556	25,5	-2200	-10,11
– сума зарплати за основним місцем роботи працівників за час їхнього навчання в системі підвищення кваліфікації та оплата відпусток в зв'язку із навчанням	12217	11,4	11504	15,0	-714	-5,84
3. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	2358	2,2	6902	9,0	4544	192,71

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Аналізуючи склад фонду оплати праці, можна зробити висновок, що зменшення фонду основної заробітної плати може створити можливості для збільшення фонду додаткової заробітної плати на підприємстві ТзОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ». Додаткова заробітна плата включає різноманітні види премій, які можуть нараховуватися як регулярно, так і періодично. Сюди входять премії за досягнення ключових показників роботи (наприклад, щомісяця або щокварталу), за своєчасне виконання договорів чи окремих етапів

проектів, а також за ефективне та економне використання ресурсів. Виплати таких премій здійснюються згідно з чинними урядовими нормативами та встановленими внутрішніми процедурами підприємства.

Підприємство ТзОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» також зможе застосовувати інші види стимулюючих і компенсаційних виплат, що мають одноразовий характер. До них належать винагороди за річні досягнення, за успішне виконання важливих завдань, нагородження переможців внутрішніх конкурсів, а також одноразові премії, які виділяються з фонду керівництва підприємства. Крім того, ці виплати можуть включати премії за впровадження нових наукових методів організації праці, за освоєння нової техніки та технологій, а також за події, що не пов'язані безпосередньо з результатами праці, наприклад, ювілейні або пам'ятні дати. В умовах сучасних викликів, особливо під час воєнного стану, важливо також передбачати резервування коштів для оплати невідпрацьованого часу, що сприяє збереженню стабільності кадрового складу та утриманню висококваліфікованих працівників на підприємстві. Це допоможе підтримувати мотивацію персоналу і забезпечувати безперервність виробничих процесів у складних обставинах.

Підприємство ТзОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» планує змінити структуру фонду оплати праці, що матиме вплив на основні показники, зокрема на чистий дохід і продуктивність праці. Завдяки впровадженню матеріальних стимулів працівники отримають додаткову мотивацію виконувати завдання швидше та якісніше. Очікується, що такі заходи дозволять підвищити продуктивність праці приблизно на 10 %. При цьому, за умови стабільної чисельності персоналу, це має сприяти зростанню чистого доходу підприємства. Впровадження стимулюючих механізмів також покращить загальну ефективність роботи колективу. В результаті підприємство зміцнить свої конкурентні позиції на ринку.

Розрахунки планових показників діяльності при зміні обсягів та структури фонду оплати праці підприємства ТзОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» подано у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунки планових показників діяльності при зміні обсягів
та структури фонду оплати праці підприємства ТзОВ «КУСТО АГРО
ФАРМІНГ»

Показники	2024 р. (факт)	2025 р. (план)	Відхилення
Продуктивність праці, тис. грн./на 1 особу	4003,22	4403,54	400,32
ПП план = 4003,22 x 1,1 = 4403,54			
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	290	290	0
Чистий дохід, тис. грн.	1160934	1277027	116093
ЧД план = 4403,54 x 290 = 1277027			

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Після проведених розрахунків стало зрозуміло, що зміни у структурі фонду оплати праці в плановому періоді призведуть до зростання продуктивності праці на 400,32 тис. грн, довівши її до рівня 4403,54 тис. грн. Щодо чистого доходу ТзОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ», прогнозується, що він сягне 1277027 тис. грн, що на 116093 тис. грн перевищує показники фактичного періоду. Систематичне заохочення і мотивація працівників створить умови для подальшого збільшення обсягів виробництва підприємства. Це, у свою чергу, позитивно вплине на фінансові результати компанії. Таким чином, впроваджені заходи стануть основою стабільного розвитку та зростання ТзОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ».

Таким чином, можна зробити висновок, що система мотивації праці персоналу спрямована на збільшення доходів і прибутку підприємства. Значна частина цих доходів спрямовується на розширення фонду оплати праці та преміальних виплат. Ефективна мотивація здатна підвищити продуктивність праці та покращити загальні бізнес-результати. Важливою складовою є диференціація оплати праці, яка підсилює зацікавленість працівників у досягненні кращих результатів. ТзОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» має можливість стимулювати окремих співробітників, що сприятиме зростанню їхньої продуктивності та внеску у розвиток компанії.

Висновки до розділу 3

Впровадження досвіду європейських країн у сфері оплати праці є необхідним кроком для переходу від низького рівня вартості робочої сили до її конкурентоспроможного та високого рівня, що відповідає європейським стандартам. Через застосування ефективних систем оплати праці можна забезпечити значне зростання продуктивності праці, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню реальної заробітної плати. Запровадження інноваційного підходу в організації оплати праці, зокрема диференціації заробітної плати на основі оцінки вхідного та поточного рівня компетентностей фахівців, а також подальше використання різних стимулюючих та мотиваційних механізмів, дозволить сформувати єдиний комплекс взаємопов'язаних заходів.

Удосконалення управління фондом оплати праці сприятиме оптимізації трудових ресурсів та зменшенню фінансових ризиків. Крім того, це допоможе підвищити прозорість і справедливість у нарахуванні заробітної плати. Впровадження нових підходів до управління оплатою праці дозволить підприємству адаптуватися до сучасних викликів ринку. Таким чином, систематичне вдосконалення цього процесу є запорукою стабільного розвитку ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» та підвищення його ефективності.

Система управління фондом оплати праці на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» має ряд суттєвих недоліків, які знижують ефективність використання трудових ресурсів і впливають на фінансову стабільність компанії. Недостатня диференціація заробітної плати та відсутність гнучких мотиваційних механізмів призводять до зниження продуктивності працівників. Брак прозорості і автоматизації у процесах управління ускладнює контроль за використанням фонду оплати праці. Значне збільшення чисельності персоналу не супроводжується адекватною адаптацією політики оплати, що негативно позначається на продуктивності.

Удосконалення управління фондом оплати праці на підприємстві ТОВ

«КУСТО АГРО ФАРМІНГ» є ключовим фактором підвищення ефективності використання трудових ресурсів та забезпечення фінансової стабільності компанії. Запровадження диференційованої системи оплати, автоматизації обліку та розробка мотиваційних програм сприятимуть підвищенню продуктивності праці і залученості персоналу. Оптимізація структури фонду оплати дозволить більш гнучко реагувати на зміни в економічному середовищі і контролювати витрати. Регулярний аналіз і прогнозування забезпечать своєчасне коригування політики оплати праці відповідно до результатів діяльності підприємства.

Обґрунтовано, що зменшивши тривалість робочого дня лише на 2 години, можемо спостерігати зменшення й тривалості робочого тижня, який матиме тривалість 30 годин. З урахуванням наведеного місячний фонд робочого часу становитиме 126 годин, а річний – 1500 годин. Відповідно, не дивлячись на зменшення робочого дня у прогнозованому періоді та зафіксувавши годинну оплату праці середньооблікового працівника на рівні 174,9 грн. річний фонд оплати праці складатиме 76690 тис.грн., що на 30480 тис.грн. менше ніж у фактичному періоді. Таким чином, загальна економія фонду оплати праці в грошовому обрахунку на місяць становитиме 2540 тис.грн., а за рік – 30480 тис.грн.

Після проведених розрахунків стало зрозуміло, що зміни у структурі фонду оплати праці в плановому періоді призведуть до зростання продуктивності праці на 400,32 тис. грн, довівши її до рівня 4403,54 тис. грн. Щодо чистого доходу ТзОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ», прогнозується, що він сягне 1277027 тис. грн, що на 116093 тис. грн перевищує показники фактичного періоду. Систематичне заохочення і мотивація працівників створить умови для подальшого збільшення обсягів виробництва підприємства. Це, у свою чергу, позитивно вплине на фінансові результати компанії. Таким чином, впроваджені заходи стануть основою стабільного розвитку та зростання ТзОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ».

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних основ та дослідження особливостей функціонування та удосконалення управління фондом оплати праці на підприємстві надало можливість зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що фонд оплати праці – це сукупність фінансових ресурсів підприємства, що призначені для забезпечення матеріального стимулювання працівників за виконану роботу. Він включає в себе всі види грошових виплат, зокрема основну заробітну плату, премії, надбавки, компенсації, а також соціальні виплати та інші види матеріального заохочення. Фонд оплати праці має важливе значення з кількох аспектів, оскільки він відіграє ключову роль у функціонуванні підприємства як з економічного, так і з соціального погляду.

2. Управління фондом оплати праці на підприємстві - це комплекс заходів і процесів, спрямованих на планування, організацію, контроль і регулювання використання грошових коштів, виділених для виплати заробітної плати працівникам. Воно включає визначення розміру фонду, його структури, розподіл між різними категоріями працівників, а також забезпечення своєчасності та справедливості виплат. Мета управління полягає у забезпеченні ефективного використання фонду для підвищення мотивації персоналу, оптимізації витрат підприємства і досягнення стратегічних цілей організації.

3. Всебічне оцінювання процесів формування та використання фонду оплати праці на підприємстві є ключовим елементом ефективного управління персоналом і досягнення довгострокових цілей компанії. Такий підхід сприяє встановленню справедливої та конкурентної системи оплати, що, у свою чергу, підвищує рівень мотивації працівників і зменшує кадрову плинність. Комплексний аналіз дає змогу виявити ризики, а також визначити резерви для підвищення ефективності витрат на оплату праці. Це дає можливість своєчасно коригувати стратегії управління персоналом відповідно до змін зовнішнього середовища та внутрішніх умов.

4. ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» - це українське аграрне підприємство,

яке є частиною міжнародного холдингу «Kusto Group», створеного у 2011 році. Холдинг «Kusto Group» працює в різних сферах, включно з нафтовою промисловістю, енергетикою, виробництвом будівельних матеріалів, девелопментом і сільським господарством, при цьому приділяє увагу екологічній відповідальності та якості продукції.

5. Політика управління фондом оплати праці на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» – це комплекс стратегій, процедур і заходів, спрямованих на ефективне формування, розподіл і використання фонду оплати праці для забезпечення мотивації працівників, підвищення продуктивності та підтримання фінансової стабільності компанії. Вона включає встановлення конкурентоспроможних розмірів заробітної плати, які відповідають ринковим стандартам і специфіці агропромислового сектору.

6. Визначено, що фонд оплати праці ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» за період 2022–2024 років зріс у 6,68 раза до 107170 тис. грн, що відображає значне збільшення витрат на персонал. Середньооблікова чисельність працівників збільшилася в 3,53 раза до 290 осіб, що свідчить про розширення штату для підтримки зростання діяльності підприємства. Середньомісячна заробітна плата зросла на 69,49% до 30796 грн у 2024 році, що вказує на підвищення рівня оплати праці.

7. Аналіз показав, що фонд оплати праці ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» за період 2022–2024 років зріс у 6,68 раза, досягнувши 107170 тис. грн, що відображає значне збільшення витрат на персонал у зв'язку з розширенням штату. Фонд основної заробітної плати, який становить найбільшу частку (66,1% у 2024 році), зріс у 6,87 раза до 70839 тис. грн, що свідчить про підвищення базових виплат працівникам. Фонд додаткової заробітної плати також збільшився у 6,68 раза до 33973 тис. грн, зберігши стабільну частку в структурі ФОП (31,7% у 2024 році). Інші заохочувальні та компенсаційні виплати зросли у 3,44 раза до 2358 тис. грн, але їхня частка залишилася низькою (2,2% у 2024 році).

8. Загалом, структура ФОП демонструє збалансований підхід до розподілу

витрат, з акцентом на основну зарплату та навчання, що сприяє мотивації та професійному розвитку працівників ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ». Водночас, система управління фондом оплати праці ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» потребує вдосконалення для підвищення ефективності використання трудових ресурсів у контексті значного зростання чисельності персоналу та ФОП. Для вдосконалення системи управління ФОП необхідно посилити аналіз співвідношення витрат на оплату праці та фінансових результатів, враховуючи зростання чистого доходу.

9. Удосконалення управління фондом оплати праці на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» є ключовим фактором підвищення ефективності використання трудових ресурсів та забезпечення фінансової стабільності компанії. Запровадження диференційованої системи оплати, автоматизації обліку та розробка мотиваційних програм сприятимуть підвищенню продуктивності праці і залученості персоналу. Оптимізація структури фонду оплати дозволить більш гнучко реагувати на зміни в економічному середовищі і контролювати витрати.

10. Обґрунтовано, що зменшивши тривалість робочого дня лише на 2 години, можемо спостерігати зменшення й тривалості робочого тижня, який матиме тривалість 30 годин. Таким чином, загальна економія фонду оплати праці в грошовому обрахунку на місяць становитиме 2540 тис.грн., а за рік – 30480 тис.грн. Після проведених розрахунків стало зрозуміло, що зміни у структурі фонду оплати праці в плановому періоді призведуть до зростання продуктивності праці на 400,32 тис. грн, довівши її до рівня 4403,54 тис. грн. Щодо чистого доходу ТзОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ», прогнозується, що він сягне 1277027 тис. грн, що на 116093 тис. грн перевищує показники фактичного періоду. Систематичне заохочення і мотивація працівників створить умови для подальшого збільшення обсягів виробництва підприємства. Це, у свою чергу, позитивно вплине на фінансові результати компанії. Таким чином, впроваджені заходи стануть основою стабільного розвитку та зростання ТзОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
2. Бараник З.П., Карабанова О.В. Чинники впливу на стан та розвиток трудового потенціалу України: статистичний аспект. Статистика України. 2016. № 1. С. 42–49.
3. 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.
4. Васюренко Л.В. Базові засади управління фондом оплати праці. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Випуск 20. С. 80-83.
5. Васюренко Л.В. Мотивація як чинник організації оплати праці в умовах глобалізації. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2018. № 1 (59). С. 36-41.
6. Васюренко Л.В. Теоретичні засади державного регулювання організації оплати праці. *Причорноморські економічні студії. Серія: Економіка та управління національним господарством*. 2018. Вип.25. С. 31–34.
7. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Кавун О. П. Мотиваційний потенціал підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8675>
8. Галайда Т.О., Рябуха А.І. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 16 (1). С. 65–68.
9. Гамова О.В. Управління фондом оплати праці у стимулюванні інноваційної діяльності промислового підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Кривий Ріг, 2009. 20 с.

10. Глухова С.В., Зотова А.А. Підходи до сутності заробітної плати. *Молодий вчений*. 2016. № 12 (40). С. 698–701.
11. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. 7-е вид., оновл. Київ : Знання, 2017. 450 с.
12. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
13. Дмитренко Н.М. Науково-методичні підходи до прогнозування фонду оплати праці у системі макропоказників: автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.02.03. Київ, 2015. 19 с.
14. Дороніна О.А., Лабунський В.Б. Управління оплатою праці на промисловому підприємстві як засіб зниження конфліктогенності соціально-трудових відносин. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3 (47). С. 126-134.
15. Єремян О.М., Сергєєва Г.С. Характеристика та аналітичні можливості звітності з оплати праці бюджетних установ. *Причорноморські економічні студії. Серія: Бухгалтерський облік, аналіз та аудит*. 2016. Вип.5. С. 172–176.
16. Жовнір Н.М. Оплата праці під час війни. URL: https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/12971/1/zbirnik_%209%20%D1%87%D0%B5%D1%80%D0%B2%D0%BD2022-286-287.pdf
17. Заблоцький І. І. Економіка України: підручник. Львів : ЛБК НБУ, 2017. 156 с.
18. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 300 с.
19. Закусило А.В., Овандер Н.Л. Напрями удосконалення формування фонду оплати праці. *Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки*. 2018. №12. С. 135–136.
20. Зєвакова А.О., Святина Н.С. Аналіз розрахунків з оплати праці: теоретичний аспект. Актуальні питання сучасної економічної науки: матеріали II Всеукраїнської науково–практичної конференції (4 грудня 2019 року). Полтава, 2019. С. 371–374.
21. Іванчук Н. В. Податкові аспекти формування фонду оплати праці

підприємств в Україні. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал.* 2017. № 5 (33). С. 96–101.

22. Іванчук Н.В. Теоретичні засади оцінки фонду оплати праці підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Економіка.* 2019. Вип. 12. С. 30–38.

23. Інструкція зі статистики заробітної плати: Затверджена наказом Міністерства статистики України від 13 січня 2004 року № 5. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

24. Кавун О. П., Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В. Організаційний, економічний та мотиваційний аспекти запровадження безтарифної система оплати праці для малих підприємств. *Ефективна економіка.* 2021. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8740>

25. Калюжна Ю., Череп О., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство.* 2023. (48). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

26. Камінська М.Б. Роль облікового забезпечення управління розрахунками з оплати праці. Організація управлінського обліку для забезпечення розвитку інноваційної моделі економічного зростання підприємств: зб. тез доп. Житомир, 2015. С. 60–66.

27. Киш Л.М. Курило Н.Ф. Матеріальне стимулювання та аналіз фонду оплати праці у фермерських господарствах. *Причорноморські економічні студії.* 2017. Вип. 13–2. С. 89–94.

28. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні підприємством та підвищенні гнучкої діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2021. № 1. С. 218–225.

29. Коба О.В., Ярова А.В. Аналіз фонду оплати праці та ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.* 2023. № 34. С. 176–181.

30. Коваль К.О. Організація обліку, аналізу та контролю витрат на оплату

праці в системі управління підприємством. URL:
<https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/949/1/pdf>

31. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua>

32. Колосок В.М., Богачов О.С., Алістаєва А.В. Стратегічне управління розвитком персоналу промислових підприємств: монографія. Маріуполь, 2011. 244 с.

33. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2017. 397 с.

34. Колот А. М. Оплата праці на підприємстві: організація та управління: підручник. Київ : Фірма “Праця”, 2019. 192 с.

35. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua>

36. Корольков В. В. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. С. 34-39.

37. Корягін М. В. Структура фонду оплати праці як основа організації бухгалтерського обліку. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2022. № 721. С. 114-119.

38. Косяк А.П., Рябих І.В. Обліково–аналітична інформація щодо формування фонду оплати праці у цукровому виробництві. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Серія: Економічні науки. 2018. № 48. С. 3–11.

39. Лук'янченко Н.Д., Дороніна О.А. Управління системою оплати праці на промисловому підприємстві: монографія. Донецьк, 2006. 212 с

40. Мармоза А. Т. Економічна статистика. Київ: Центр навчальної літератури, 2017. 602 с. 10. Чекотовський Е. В. Статистичні методи. Київ: Знання, 2016. 191 с.

41. Матюх С.А. Методи удосконалення оцінки праці управлінського персоналу в контексті євроінтеграційних процесів. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля*. 2015. № 12. С. 128–134.

42. Мельник А.О., Соловйова Т.М. Формування фонду заробітної плати на

підприємстві. *Економічний форум*. 2020. №1(4). С. 114-124.

43. Мехеда Н.Г., Мельник В.О. Фонд оплати праці на підприємстві та особливості його формування в Україні. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=75160>.

44. Мних Є. В. Економічний аналіз: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2015. 412 с.

45. Накісько О.В., Руденко С.В., Грідін О.В. Заробітна плата як невід’ємна складова системи мотивації праці. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: економічні науки*. 2019. Вип. 200. С. 226–235.

46. Нападовська Л.В. Управлінський облік: Підручник для студ. вищ. навч. закл. / Л.В. Нападовська. К.: Книга, 2004. 544 с.

47. Науменко В.І. Словник термінів ринкової економіки / упоряд. І. А. Вишниченко, С. В. Харитоненко; за заг. наук. ред. професора В.І. Науменка. Київ, 1996. 272 с.

48. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати», затверджене наказом Міністерства фінансів України № 318 від 31.12.1999 р. (із змінами і доповненнями) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>

49. Нижник В.М. Ніколайчук М.В., Яременко О.Ф. Управління підприємством: організаційно-економічний аспект : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2018. 389 с.

50. Носкова С.А., Татарченко О.М., Завойських Ю.А. Факторний аналіз фонду оплати праці працівників виробничого підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2015. № 6. С. 103–109.

51. Орлов О. О. Планування діяльності промислового підприємства: підручник. Київ : Скарби, 2018. 336 с.

52. Офіційний сайт компанії ТзОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ». URL: <https://kustoagro.com/>

53. Перепадя Ф.Л. Тонких Л.С. Управління фондом оплати праці персоналу промислових підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 5. С. 550–554.

54. Петраченко Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. *Схід*. 2019. №9. С. 23-27.

55. Петренко А.В. Сучасні методи оцінювання фінансово–економічного стану підприємства: теоретичні та практичні аспекти. URL: <https://bibl.com.ua/ekonomika/24821/index.html>.

56. Петров О.О., Мельник Л.С. Економічне та юридичне стимулювання в управлінні персоналом підприємства. *Наукові перспективи*. 2022. № 8(26). URL: <https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-8>

57. Планування та організація діяльності підприємства: навчальний посібник / Г. Б. Веретенникова, В. В. Томах, І. М. Геращенко. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с.

58. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

59. Подмешальська Ю.В., Панченко А.М. Удосконалення організації обліку заробітної плати. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 1. С. 58–63.

60. Попкова О.О. Структура фонду оплати праці як основа організації бухгалтерського обліку. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2022. № 721. С. 114–118.

61. Постанова КМУ «Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів» № 268 від 09.03.2006 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

62. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

63. Рибалко О.М., Крохмаль Н.І. Аналіз витрат на оплату праці на ПАТ «Мотор Січ». *Вісник Запорізького національного університету*. 2017. № 4. С. 155–161.

64. Савков Д.С. Формування фонду оплати праці на промисловому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2527>
65. 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. № 11. С. 83–87.
66. 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– 126.
67. Сіренко Н.М., Щербина Ю.О., Юрченко О.Г. Удосконалення організації розрахунків з оплати праці в сільськогосподарських підприємствах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 15. С. 352-355. URL: <http://global-national.in.ua/archive/15-2017/72.pdf>
68. Складання К.І. Підвищення ефективності управління фондом оплати праці на підприємстві. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2016. № 2. С. 61–67.
69. Склярук І., Поліщук М. Особливості організації обліку розрахунків з оплати праці в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-50>
70. Скрипник Н.Є., Білоусова Д.В. Форми та системи оплати праці: вітчизняні проблеми та закордонний досвід. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/198.pdf>.
71. Сухомлин Л. В., Пазаненко М. В., Сухомлин С. А. Порівняння методів мотивації праці та їх ефективності в державному та приватному секторах медичних послуг. *SCIENTIFIC COLLECTION «INTERCONF»*. 2019. № 2(32). С. 259-265.
72. Сьомченко В.В., Засипко К.О. Заробітна плата як соціально–економічна категорія. *Вісник Запорізького національного університету*.

Економічні науки. 2016. № 1 (29). С. 121–127.

73. Сьомченко В.В., Саркісян А.С. Проблеми оплати праці та аналіз ефективності використання трудових ресурсів на ТОВ «Компанія «Система». *Вісник Запорізького національного університету*. 2015. № 3(27). С. 165–173.

74. Тибінка Г.І. Особливості регулювання оплати праці у ринкових системах зарубіжних країн та в Україні. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2022. Вип. 2(14). С. 158–164.

75. Тибінка Г.І. Порівняльно-оціночний аналіз стану оплати праці за регіонами України. *Інноваційна економіка*. 2021. Вип. 3(22). С. 277–283.

76. Тибінка Г.І. Шляхи вдосконалення регулювання оплати праці в Україні. *Формування ринкової економіки в Україні: зб. наук. праць*. Вип. 28. Львів: вид. центр ЛНУ ім. І. Франка, 2022. С. 153–156.

77. Управлінський облік: практикум / Г.О. Партин та ін. Львів : Львівська політехніка, 2017. 364 с.

78. Усатенко О. В. Визначення факторів мотивації персоналу та їх вплив на загальний результат діяльності підприємства. Дніпро: ДНУ, 2018. 281 с.

79. Ушакова Л.О. Крайні заходи: скорочуємо витрати за рахунок працівників. *Податки & бухоблік*. 2014. травень. № 35. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2014/may/issue-35/article-65576.html>

80. Фісуненко П.А., Бойченко К.В. Шляхи вдосконалення оплати праці на підприємстві. *Молодий вчений*. № 11 (51). 2017. С. 1342–1346.

81. Фонд оплати праці в аграрних формуваннях: механізм формування і використання. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/20667/

82. Чумаченко О.В. Механізм стимулювання виробничої діяльності персоналу підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.02.03. Донецьк, 2004. 16 с.

83. Шаповалов В. О. Роль та місце оплати праці в умовах змін. *Проблеми та перспективи розвитку фінансової системи в сучасних умовах : збірник матеріалів IV Міжнародної науковопрактичної інтернет-конференції* (м. Полтава, 20–21 квітня 2023 року). Полтава : ПУЕТ, 2023. С. 164-166.

84. Шкільова О.В. Економіка праці й соціально-трудові відносини: підручник. Київ: Четверта Хвиля, 2018. 472 с.
85. Шубала І. В., Гура І. С., Гура О. С. Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства. *Економічний форум*. 2019. № 2. С. 197–202.
86. Юрик Н. Особливості нормування управлінської праці, обліку та аналізу робочого часу менеджера в умовах антикризового менеджменту. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2. С. 101–105.
87. Юрчук Н. П., Захарчук Д. В. Мотивація персоналу в системі управління банку. *Агросвіт*. 2018. № 9. С. 64-70.
88. Яременко Л.М. Концептуальні засади оплати праці в умовах ринкової економіки. *Економічний вісник університету: зб. наук. пр. Переяслав-Хмельницького держ. пед. ун-ту ім. Г. Сковороди*. 2020. №15/1. С. 187-190.
89. Яременко Л.М. Механізм формування фонду оплати праці та напрями його удосконалення. *Агросвіт*. 2020. №2. С. 53-60.

ДОДАТКИ

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТЗОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»		31.12.2022	
Територія Вінницька область		за ЄДРПОУ	37338145
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	01.11
Адреса, телефон 23100, Україна, Вінницька обл., місто Жмеринка, вулиця Барятська, будинок, 28а			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2022 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	865	836
первісна вартість	1001	908	908
накопичена амортизація	1002	43	72
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3214	357
Основні засоби:	1010	8531	6007
первісна вартість	1011	29825	26012
знос	1012	21294	20005
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	1	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	12611	7200
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	222780	313091
Виробничі запаси	1101	767	7258
Незавершене виробництво	1102	86832	87964
Готова продукція	1103	135181	217833
Товари	1104		36
Поточні біологічні активи	1110	71	71
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	180139	52984
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	8080	33111
з бюджетом	1135	78886	90614
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	130479	186369
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1339	155414
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167	1117	155414
Витрати майбутніх періодів	1170	8352	4790
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	9064	11195
Усього за розділом II	1195	639190	847639
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		30
БАЛАНС	1300	651801	854869

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	3869	3869
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	424807	564064
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	428676	567933
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	52219	194127
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	54590	3461
розрахунки з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунки зі страхування	1625	15	2
розрахунки з оплати праці	1630	63	
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	74837	79837
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	2108	3451
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	39293	6058
Усього за розділом III	1695	223125	286936
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	651801	854869

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТзОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»			31.12.2023
Територія Вінницька область		за ЄДРПОУ	37338145
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	01.11
Адреса, телефон 23100, Україна, Вінницька обл., місто Жмеринка, вулиця Барляєва, будинок, 28а			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2023 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	3869	8753
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		4884
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	564064	1042513
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	567933	1051266
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	194127	121660
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	3461	17947
розрахунки з бюджетом	1620		673
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунки зі страхування	1625	2	1
розрахунки з оплати праці	1630		48
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	79837	75001
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	3451	8052
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	6058	43064
Усього за розділом III	1695	286936	266446
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	854869	1317712

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТЗОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»			31.12.2024
Територія Вінницька область		за ЄДРПОУ	37338145
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	01.11
Адреса, телефон 23100, Україна, Вінницька обл., місто Жмеринка, вулиця Барляєва, будинок, 28а			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2024 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	8753	8753
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	4884	1981
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1042513	1151484
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	1051266	1162218
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	121660	
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		243202
товари, роботи, послуги	1615	17947	52740
розрахунки з бюджетом	1620	673	1968
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунки зі страхування	1625	1	207
розрахунки з оплати праці	1630	48	120
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	75001	75001
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	8052	13641
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	43064	172137
Усього за розділом III	1695	266446	559016
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	1317712	1721234

			КОДИ
Підприємство ТЗОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»		Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	31.12.2022 37338145
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2022 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	376800	263375
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	184247	151048
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	192553	112327
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	53653	2060
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	8869	4264
Витрати на збут	2150	26555	17169
Інші операційні витрати	2180	48488	9979
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	162294	82975
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	1108	192
Інші доходи	2240	386	2471
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	14460	2114
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	10071	1902
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	139257	81622
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	139257	81622
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	139257	81622
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	216610	20587
Витрати на оплату праці	2505	11988	4024
Відрахування на соціальні заходи	2510	1966	795
Амортизація	2515	1397	1081
Інші операційні витрати	2520	119982	240682
Разом	2550	351943	267169
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

			КОДИ
Підприємство ТЗОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2023
		за ЄДРПОУ	37338145
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2023 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	701779	376800
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	485105	184247
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	216674	192553
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	21526	53653
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	21147	8869
Витрати на збут	2150	63495	26555
Інші операційні витрати	2180	35595	48488
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	117963	162294
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	10098	1108
Інші доходи	2240	66	386
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	21576	14460
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	3090	10071
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	103461	139257
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	103461	139257
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	103461	139257
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	244226	216610
Витрати на оплату праці	2505	51075	11988
Відрахування на соціальні заходи	2510	9044	1966
Амортизація	2515	2932	1397
Інші операційні витрати	2520	366996	119982
Разом	2550	674273	351943
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

			КОДИ
Підприємство ТЗОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2024
		за ЄДРПОУ	37338145
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2024 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1160934	701779
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	673497	485105
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	487437	216674
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	52587	21526
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	36461	21147
Витрати на збут	2150	65869	63495
Інші операційні витрати	2180	54685	35595
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	383009	117963
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	16510	10098
Інші доходи	2240	1140	66
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	32653	21576
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	11876	3090
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	356130	103461
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	356130	103461
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	356130	103461
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	379051	244226
Витрати на оплату праці	2505	91146	51075
Відрахування на соціальні заходи	2510	16024	9044
Амортизація	2515	4764	2932
Інші операційні витрати	2520	316351	366996
Разом	2550	807336	674273
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		