

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

« ___ » _____ 2024 р.

« ___ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу» _____

на тему: «Удосконалення організації оплати праці на підприємстві» _____

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи МП-4-8

_____ Козій Тетяна В'ячеславівна _____

(підпис)

Керівник доцент, к. е. н. Тертична Любов Іванівна _____

(підпис)

Рецензент _____
(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я, як здобувачка Національного університету харчових технологій, розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка _____
(підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«19» грудня 2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Козій Тетяни В'ячеславівни

1. Тема роботи «Удосконалення організації оплати праці на підприємстві»
керівник роботи Тертична Л. І., к. е. н., доцент
затверджені наказом закладу вищої освіти від 19.12.2023 р. № 1004-КС.
2. Строк подання здобувачем роботи 27 травня 2024 р.
3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТДВ «Яготинський маслозавод».
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні основи організації оплати праці на підприємстві.
Розділ 2. Аналіз стану організації оплати праці в ТДВ «Яготинський маслозавод».
Розділ 3. Розробка пропозицій щодо удосконалення організації оплати праці в ТДВ «Яготинський маслозавод».
5. Перелік графічного матеріалу
Результати дослідження знайшли відображення у 26 рисунках та 32 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|--------|---|----------------|------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

7. Дата видачі завдання 19 грудня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|--|-------------------------------|----------|
| 1 | Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел | 19.01.2024 р. | виконано |
| 2 | Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи | 25.01.2024 р. | виконано |
| 3 | Робота над вступом до кваліфікаційної роботи | 31.01.2024 р. | виконано |
| 4 | Підготовка першого розділу та подання його керівнику | 29.02.2024 р. | виконано |
| 5 | Підготовка другого розділу та подання його керівнику | 29.03.2024 р. | виконано |
| 6 | Підготовка третього розділу та подання його керівнику | 23.04.2024 р. | виконано |
| 7 | Підготовка висновків до роботи та подання їх керівнику | 25.04.2024 р. | виконано |
| 8 | Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника | 29.04.2024 р. | виконано |
| 9 | Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи | 10.05.2024 р. | виконано |
| 10 | Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту | 13.05.2024 р. | виконано |
| 11 | Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат | 27.05.2024 р. | виконано |
| 12 | Захист кваліфікаційної роботи | 12.06.2024 р. | |

Здобувачка

_____ (підпис)

Тетяна КОЗІЙ
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Любов ТЕРТИЧНА
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Козій Тетяна В'ячеславівна. Удосконалення організації оплати праці на підприємстві. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2023 роки.

У розділі 1 проаналізовано сутність поняття «оплата праці», визначено її функції, показано роль оплати праці на підприємстві, досліджено форми та системи оплати праці, що використовуються на підприємствах, розглянуто зарубіжний досвід організації оплати праці на підприємствах.

Розділ 2 присвячений аналізу стану організації оплати праці в ТДВ «Яготинський маслозавод». Здійснено техніко-економічну характеристику підприємства, проведено аналіз кадрового забезпечення та ефективності використання персоналу. Проведено оцінку ефективності організації оплати праці на досліджуваному підприємстві.

У розділі 3 розроблено пропозиції щодо удосконалення організації оплати праці в ТДВ «Яготинський маслозавод». Визначено основні напрямки удосконалення оплати праці на підприємстві. Здійснено техніко-економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованого заходу з позитивним ефектом на економічні показники ТДВ «Яготинський маслозавод».

Робота містить 83 сторінки основного тексту, 32 таблиці, 26 рисунки, 60 використаних джерел.

Ключові слова: оплата праці, системи оплати праці, форми оплати праці, стимулювання, грейдова система оплати праці.

SUMMARY

Kozii Tetiana Viacheslavivna. Improvement of labour payment organization at the enterprise. - Qualification work as a manuscript.

Qualification work for obtaining a bachelor's degree was carried out on the materials of the Yagotynsky Butter Plant LLC for 2021-2023.

In the first section of the qualification work, the essence of the concept of «remuneration of labour» is analyzed, its functions are defined, the role of remuneration of labour at the enterprise is shown, forms and systems of remuneration used at enterprises are investigated, foreign experience of organization of remuneration at enterprises is considered.

The second section of the qualification work is devoted to the analysis of the state of organization of remuneration of the Yagotynsky Butter Plant LLC. The technical and economic characteristics of the enterprise were carried out, the analysis of staffing and efficiency of personnel use was carried out. The effectiveness of the organization of remuneration at the studied enterprise was evaluated.

The third section of the qualification work, proposals were developed to improve the organization of remuneration of the Yagotynsky Butter Plant LLC. The main directions of improvement of remuneration at the enterprise are defined. A feasibility study of the implementation of the proposed measure with a positive effect on the economic indicators of the Yagotynsky Butter Plant LLC has been carried out.

The work contains 83 pages of main text, 32 tables, 26 figures, 60 used sources.

Keywords: labour payment, labour payment systems, forms of labour payment, incentives, grayish labour payment system.

ЗМІСТ

| | |
|--|-----|
| ВСТУП..... | 7 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ..... | 10 |
| 1.1. Сутність, функції та роль оплати праці на підприємстві..... | 10 |
| 1.2. Форми та системи оплати праці, що використовуються на підприємстві..... | 15 |
| 1.3. Зарубіжний досвід організації оплати праці на підприємстві..... | 22 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ В ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»..... | 35 |
| 2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства..... | 35 |
| 2.2. Аналіз кадрового забезпечення ТДВ «Яготинський маслозавод»..... | 52 |
| 2.3. Оцінка ефективності організації оплати праці в ТДВ «Яготинський маслозавод»..... | 71 |
| РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ В ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»..... | 76 |
| 3.1. Основні напрямки удосконалення організації оплати праці в ТДВ «Яготинський маслозавод»..... | 76 |
| 3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення організації оплати праці в ТДВ «Яготинський маслозавод»..... | 82 |
| 3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»..... | 86 |
| ВИСНОВКИ..... | 92 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ | 96 |
| ДОДАТКИ..... | 104 |

ВСТУП

Актуальність теми. Оплата праці є одним з найважливіших факторів, що впливають на мотивацію працівників, продуктивність праці та загальну ефективність роботи підприємства. В сучасних умовах, коли конкуренція за кваліфіковані кадри постійно зростає, питання удосконалення організації оплати праці набуває особливої актуальності.

Сучасні роботодавці потребують висококваліфікованих та мотивованих працівників, які здатні генерувати інноваційні ідеї та вирішувати складні завдання. Для того, щоб залучити та утримати таких працівників, система оплати праці повинна бути конкурентною та справедливою.

Ефективна організація оплати праці стимулює працівників до підвищення продуктивності праці та якості виконуваних робіт. Сучасні підходи до формування системи оплати праці включають мотиваційні складові, що сприяють розвитку професійних компетенцій працівників та їхньої залученості у виробничий процес. Задоволеність працівників умовами праці та рівнем оплати безпосередньо впливає на їхнє психоемоційне здоров'я, лояльність до підприємства та загальний клімат у колективі.

Пошук підходів до удосконалення організації оплати праці зумовлює здійснення комплексних досліджень та визначає актуальність теми дослідження.

Значний внесок в дослідження проблем організації оплати праці присвячені праці, таких зарубіжних та вітчизняних вчених: Андрощука М. В., Гевлича Л. Л., Бондаренко О. М., Тітаренко А. Д., Крамаренко А. В., Машевської А. А., Вердини М. та ін. Однак це питання потребує додаткового дослідження в контексті організації оплати праці на підприємстві, тому це питання викликає великий інтерес у підприємців.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних та практичних підходів до організації оплати праці на підприємстві та розробка основних напрямків і практичних рекомендацій щодо удосконалити її в ТДВ «Яготинський

маслозавод». Задля досягнення поставленої мети було поставлено і вирішено такі завдання:

- досліджено теоретичні основи організації оплати праці на підприємстві;
- розглянуто форми та системи оплати праці, що використовуються на підприємстві;
- узагальнено зарубіжний досвід організації оплати праці на підприємстві;
- проаналізовано основні показники господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- здійснено оцінку ефективності організації оплати праці в ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- розроблено рекомендації щодо організації грейдової системи оплати праці в ТДВ «Яготинський маслозавод».

Об'єктом дослідження є організація оплати праці на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні питання щодо організації оплати праці в ТДВ «Яготинський маслозавод».

Методи дослідження: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, формування висновків), статистично-економічних угруповань (для відображення зрушень у розвитку підприємства), табличний, графічний (для наочного відображення результатів проведених розрахунків), метод експертного опитування (для розрахунку ефективності заходів).

Інформаційне забезпечення: чинні законодавчі та правові акти, Державні стандарти України, нормативно-правове забезпечення організації оплати праці на підприємстві, матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізовані періодичні видання, праці вітчизняних та закордонних фахівців, що стосуються тематики дослідження.

Наукова новизна роботи полягає у оцінці ефективності організації оплати праці та організації грейдової системи оплати праці в ТДВ «Яготинський маслозавод», зокрема, при врахуванні етапів розробки грейдової системи оплати

праці та пропозиції грейдової системи оплати праці для працівників підприємства.

Апробація роботи. Результати дослідження були апробовані на: XIV Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємств» (м. Київ, НУХТ, 21-22 листопада 2023 р.) (тези наведені у додатках) [16].

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 128 сторінок комп'ютерного тексту. Обсяг основного тексту складає 83 сторінки. Робота містить 32 таблиці, 26 рисунків, список використаних джерел із 60 найменувань і додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, функції та роль оплати праці на підприємстві

Одним із найактуальніших питань на підприємстві є питання оплати праці та організації її ефективного розподілу. Оплата праці на підприємстві є однією з основних складових управління трудовими ресурсами, яка включає в себе весь комплекс грошових та негрошових виплат, які працівники отримують за виконану роботу. Ефективність організації оплати праці має вирішальне значення для мотивації працівників, підвищення їх продуктивності праці та забезпечення конкурентоспроможності підприємства на займаному ринку.

За останні роки населення України зіштовхнулось з численними викликами, які впливають на ринок праці та систему оплати праці. До основних факторів, що вплинули на це відносять пандемію COVID-19, повномасштабне вторгнення та наслідки, які з нього випливають: пошкоджена інфраструктура, міграція населення, окупація міст, втрата кваліфікованих кадрів, тощо. Тому зараз перед підприємствами стоїть задача, як краще зберегти кадри, які залишились і не втратити їх. Саме тому підприємствам доцільно розпочати з змін в організації оплати праці, оскільки вона безпосередньо впливає на їх мотивацію до роботи на цьому підприємстві.

Заробітна плата працівника відіграє критичну роль яку для працівників, оскільки вона є їх основним джерелом доходу, так і для підприємств, оскільки правильна організація системи оплати праці буде стимулювати працівників підвищувати ефективність роботи, що вплине на показники діяльності підприємства.

Науковцями та дослідниками оплата праці розглядається з різних точок зору. Наприклад, з боку економіки праці оплата праці є винагородою або

заробітком, що має вираження в грошовому еквіваленті, який роботодавець сплачує працівнику відповідно до трудового договору за виконану або майбутню виконану роботу. З точки зору економічної теорії оплата праці розглядають як економічну категорію, яка відображає відносини між найманим працівником та роботодавцем в процесі розподілу новоствореної вартості [42]. Відповідно до цього доцільно розглянути в таблиці 1.1 визначення поняття оплата праці і узагальнити його.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «оплата праці» на підприємстві

| № з/п | Автор | Характеристика поняття |
|-------|--|---|
| 1 | Декрет Кабінету Міністрів України «Про оплату праці» | Будь-який заробіток, який обчислюється у грошовому виразі, який виплачується найманому працівникові за виконану роботу роботодавцем або уповноваженою ним особою |
| 2 | Закон України «Про оплату праці» | Оплата за виконану роботу згідно з встановленими нормами праці. Оплата праці проводиться за відпрацьований час або виготовлену продукцію, надані послуги відповідно до посадових обов'язків |
| 3 | Васюренко Л. В. | Зобов'язання роботодавця виплачувати найманому працівнику зароблені кошти за виконану роботу або надані послуги відповідно до трудового договору |
| 4 | Дробишева О. О., Домаш Д. В. | Грошова винагорода, яку підприємства виплачує працівникові за виконану роботу. Є необхідною для подальшого існування працівника та його здатності працювати в майбутньому |
| 5 | Марченко Ю. І. | Ключовий інструмент соціальної політики підприємства, визначає рівень соціальної захищеності населення та здатність країни підтримувати якість життя |
| 6 | Олійник С. О., Чухно К. В. | Винагорода за роботу та основний дохід працівника |
| 7 | Попович О. В., Гулько К. Ю. | Оплата праці впливає на показники результатів праці, стимулює розвиток виробництва, покращує ефективність роботи, підвищує кількісні та якісні показники результатів праці |
| 8 | Бондаренко О. М., Титаренко А. Д. | Винагорода в грошовому виразі, яку отримує працівників, що стимулює його досягати високих кінцевих результатів праці, а з іншого боку – це елемент витрат виробництва |
| 9 | Колот А. М. | Заробіток, що розраховується в грошовому виразі роботодавцем за виконану роботу відповідно до трудового договору |

Джерело: сформовано автором на основі [4; 5; 22; 23; 26; 37; 40].

Оплата праці є багатоаспектним поняттям, яке розглядається з боку роботодавця, з боку працівника, як елемент ринку праці та як економічна категорія. Відповідно до цього, на рисунку 1.1 наведено характеристику поняття «оплата праці» в розрізі чотирьох категорій.

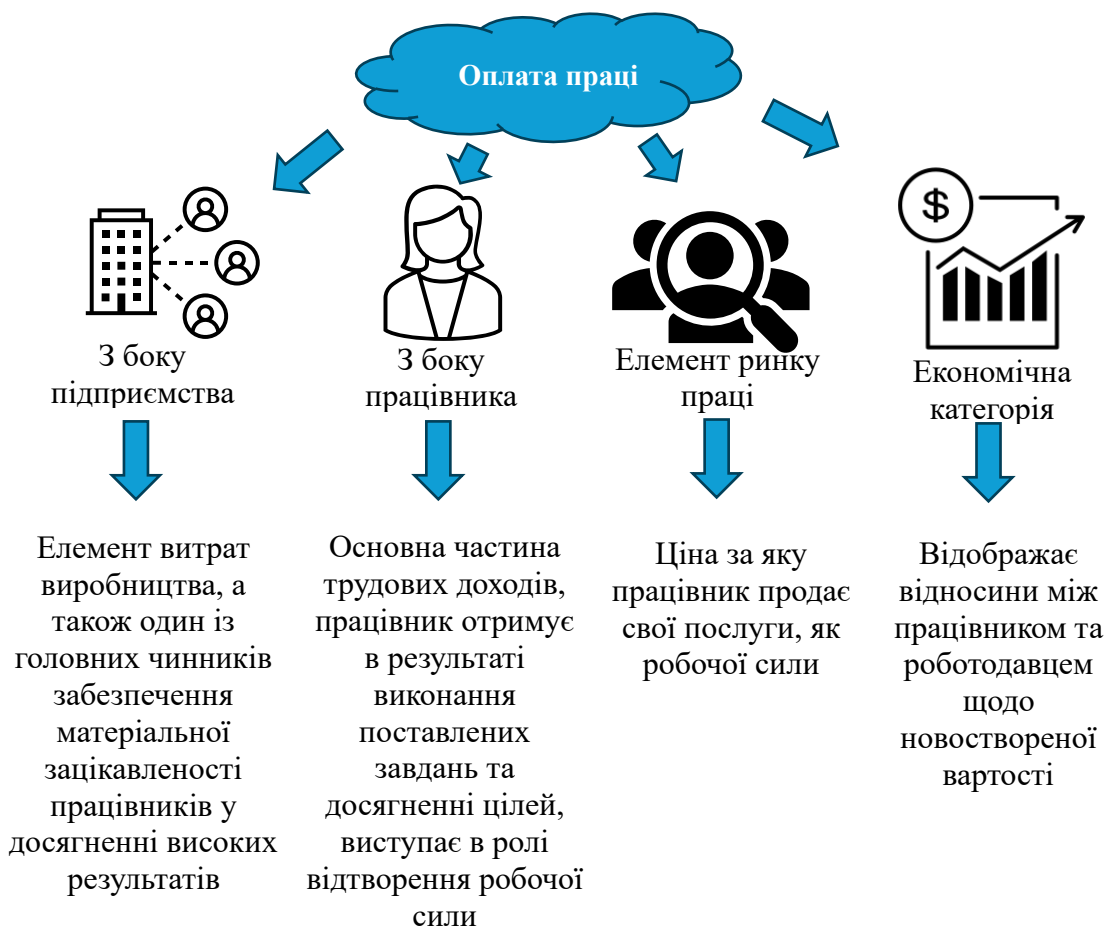


Рис. 1.1. Сутність поняття «оплата праці» в розрізі чотирьох категорій

Джерело: сформовано автором на основі [4].

Організація оплати праці на підприємстві є важливим елементом в системі менеджменту персоналу та потребує глибокого розуміння економічних та психологічних аспектів. Вона враховує як об'єктивні, так і суб'єктивні фактори. При організації оплати праці варто враховувати такі аспекти, як [3; 28]:

- економічні закони та принципи, а саме необхідно враховувати попит та пропозицію на ринку праці, принципи ефективності та конкурентоспроможності

підприємства. Розмір оплати праці працівників має бути обґрунтований економічно та відповідати фінансовим можливостям підприємства;

- до об'єктивних факторів відносять кваліфікацію та досвід працівника, складність його обов'язків, відповідальність та результативність. Відповідно до цього, оплата праці має відображати ці фактори та стимулювати працівника досягати кращого результату;

- до суб'єктивних факторів можна віднести індивідуальні потреби, очікування та мотивацію працівника, оскільки ефективна система оплати праці на підприємстві має їх враховувати, пропонуючи гнучкість та можливості як кар'єрного, так і особистого зростання працівника;

- тренди на ринку праці також відіграють важливу роль, а саме зростання попиту на певні навички або зміна конкурентних умов можуть вплинути на рівень оплати праці, тому підприємствам слід їх відстежувати та адаптувати свої системи оплати праці. В даному кейсі можна назвати такий приклад, як зміни на в цифровому світі та попит на фахівців в сфері інформаційних технологій (ІТ) та штучного інтелекту (ШІ). Внаслідок цього компанії потребують, які потребують цих фахівців, будуть змінювати свою систему оплати праці, щоб привернути і утримати цих фахівців в конкурентній гонці за кваліфікованими кадрами;

- система оплати праці має бути справедливою та прозорою, відповідно до цього Пижова М. О. виділила такі параметри справедливої оплати праці [35]:

- оклади в середині компанії мають бути збалансованими, як в середині компанії, так і до ринку праці;

- рівень заробітної плати має відповідати рівню професіоналізму та компетенціям працівника, а також його ефективності роботи.

Оплата праці, як економіко-соціальна категорія, виконує низку функцій, що наведено на рисунку 1.2. Функції заробітної плати є комплексними та тісно взаємопов'язаними між собою, а ефективність системи оплати праці буде досягнута за умови їх сукупної реалізації.

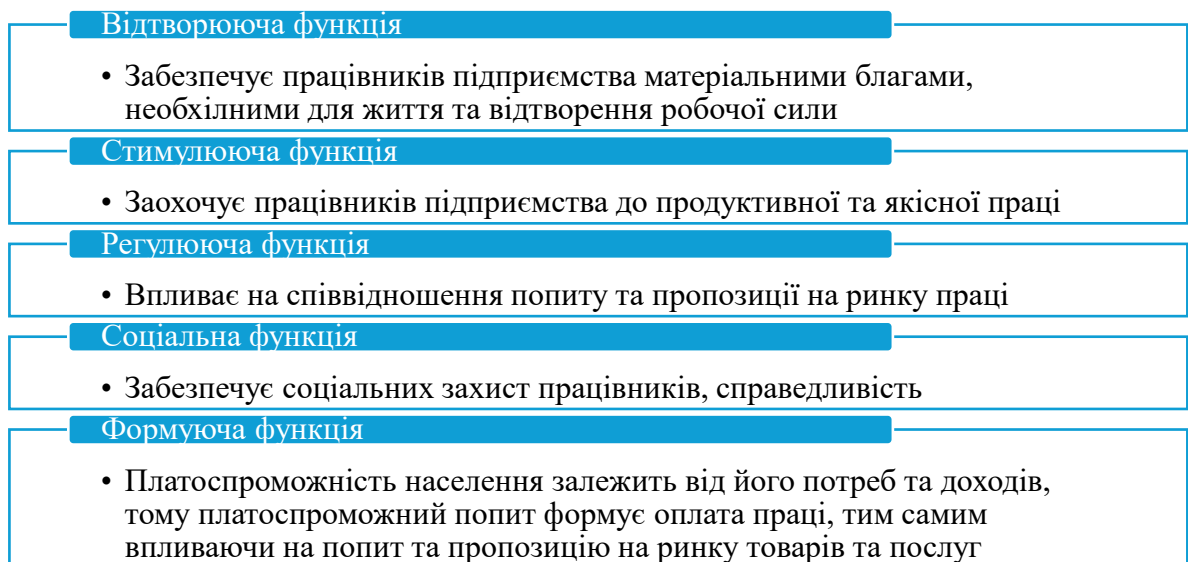


Рис. 1.2. Функції оплати праці на підприємстві

Джерело: сформовано автором на основі [3; 4; 28; 45; 49].

Наведені функції взаємодіють та доповнюють одна одну. Наприклад, ефективна стимулююча функція без належного рівня відтворюючої функції не може бути реалізована, оскільки працівник, не маючи достатніх засобів для життя, не буде мотивований до підвищення власної продуктивності. Саме тому комплексний підхід до організації системи оплати праці може забезпечити її ефективність та сприяти стабільному розвитку підприємства та добробуту його працівників.

Високий рівень оплати праці дозволяє підприємству отримувати конкурентоспроможні переваги, оскільки воно може залучати та утримувати кваліфікованих працівників. Оптимально організована система оплати праці буде стимулювати працівників до виконання більш ефективної роботи, що призведе до підвищення загальної продуктивності підприємства.

Отже, оплата праці відіграє ключову роль в ефективному функціонуванні компанії, впливаючи на мотивацію працівників, їх задоволеність роботою та продуктивність. Системи оплати праці, які враховують всі функції, побажання роботодавців та працівників, сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства, фінансової стабільності та конкурентоспроможності. Такі системи

оплати праці допомагають створити позитивний робочий клімат, знизити плинність кадрів та підвищити лояльність працівників до компанії.

1.2. Форми та системи оплати праці, що використовуються на підприємстві

Форми та системи оплати праці є важливими складовими механізму стимулювання працівників до продуктивної та якісної праці. Існують різні системи та форми оплати праці, які можуть по різному стимулювати працівників до досягнення певної цілі. Так, відрядна форма оплати праці буде винагороджувати за кількість виробленої продукції, а почасова система за відпрацьований час. Важливо зазначити, що не існує універсальної форми та системи оплати праці для підприємства, оскільки вибір найбільш підходящої залежить від багатьох факторів, серед яких специфіка займаної галузі, розмір та структура підприємства, особливості працівників, тощо.

На вітчизняних підприємствах здебільшого використовується відрядна та погодинна форми оплати праці. Кожна з них має ряд переваг та недоліків, які необхідно враховувати під час вибору оптимальної форми оплати праці для підприємства.

Таким чином, відрядна форма оплати праці являє собою форму, мірою якої є виготовлена працівником певна кількість продукції або обсяг наданих послуг. Заробітна плата напряму залежить від кількості та якості його продуктів та послуг, а також від відрядної розцінки, яка встановлюється відповідно до розряду виконаної роботи [3; 4].

Відрядна форма оплати праці стимулює працівників виробляти більше продуктів або послуг, оскільки розмір оплати праці також буде більший. Завдяки такому стимулюванню продуктивності відрядною формою оплати праці може зменшитись розмір витрат на виробництво одиниці продукції на підприємстві [3;

4]. Окрім цього, відрядна форма оплати праці є простою в розуміння та адмініструванні, як для роботодавця, так і для працівників.

Серед недоліків такої форми оплати праці можна виокремити те, що працівники можуть нехтувати якістю виготовленої продукції, аби отримати більшу оплату праці, а також між працівниками можуть виникати конфліктні ситуації та конкуренція за робочі місця та ресурси.

Розглядаючи погодинну форму оплати праці можна сказати, що її мірою є відпрацьований працівником час, а розмір оплати праці залежить від фактично відпрацьованого працівником часу та його кваліфікації відповідно до тарифної ставки [3; 4].

Така форма оплати праці гарантує працівникам стабільний заробіток, оскільки вони отримують фіксовану заробітну плату за кожну відпрацьовану годину, незважаючи на виробіток. Відповідно, в порівнянні з відрядною формою оплати праці, погодинна не стимулює конкуренцію між працівниками, а навпаки сприяє їх командній роботі. Також більше уваги приділяється якості продукту або послуги, тому що працівники не зацікавлені в тому, щоб якомога швидше закінчити роботу над ними.

До недоліків погодинної форми оплати праці можемо віднести те, що може виникати зниження продуктивності праці, оскільки працівники усвідомлюють те, що вони отримують свою оплату праці, незалежно від кількості виготовленої продукції або наданих послуг, внаслідок цього вони будуть працювати якомога довше над однією задачею [3; 28].

Окрім цього, погодинна форма оплати праці є складнішою в адмініструванні, оскільки потребує чіткого обліку фактично відпрацьованого працівниками часу. В таблиці 1.2 наведено коротку характеристику для відрядної та погодинної форм оплати праці.

Система оплати праці являє собою структуровану систему правил, політик та процедур, які визначають, як працівник буде нагороджений за виконану роботу. Заробітна плата є основним джерелом доходу більшості населення України, а її розмір, безпосередньо, впливає на рівень та якість їх життя.

Характеристика погодинної та відрядної форм оплати праці на підприємстві

| Характеристика | Відрядна форма оплати праці | Погодинна форма оплати праці |
|------------------|---|---|
| Стимул до роботи | Виробництво продуктів або послуг | Час виконання роботи |
| Заробітна плата | Змінна, залежить від виробітку | Фіксована, залежить від відпрацьованого часу |
| Якість роботи | Може знизитись через прагнення збільшити виробіток | Може підвищуватись, оскільки працівник не зацікавлений швидко виконати завдання |
| Справедливість | Несправедлива до повільного працівника | Справедлива до усіх працівників |
| Конфлікти | Можливі через високу конкуренцію | Малоймовірні |
| Тип роботи | Прості та одноманітні задачі, виробіток легко вимірюється | Складні та творчі задачі, де важко виміряти виробіток і важлива якість |

Джерело: сформовано автором.

Безпалько О. В. визначає системи оплати праці як різновиди форм оплати праці, які представляють різні варіанти, як можна пов'язати основну заробітну плану, надбавки та премії за працю працівників [3; 28].

Законом України «Про оплату праці» окреслено таку систему оплати праці, як тарифна система оплати праці, що включає в себе тарифну сітку, тарифні ставки, схеми посадових окладів, професійні стандарти та кваліфікаційні характеристики. Така система оплати праці використовується під час розподілу робіт залежно від їх рівня складності, а працівників, відповідно, за їх кваліфікацією та за розрядом тарифної сітки [40].

Тарифна сітка – це один із елементів тарифної системи, якій поєднує в собі кваліфікаційні розряди та відповідні тарифні коефіцієнти, за якими встановлюється залежність оплати праці працівника та його кваліфікації. В таблиці 1.3 розглянуто єдину тарифну сітку на 2024 рік.

Відповідно до розглянутої тарифної сітки, необхідно зазначити, що тарифний розряд це група, яка об'єднує роботи зі схожими вимогами до кваліфікації та складності і кожній групі присвоюється свій тарифний коефіцієнт.

Тарифний коефіцієнт це числа, які демонструють, у скільки разів оплата працівника певного розряду перевищує оплату робіт відповідно до працівника першого розряду.

Таблиця 1.3

Єдина тарифна сітка на 2024 рік [21]

| Тарифний розряд | Тарифний коефіцієнт | Посадовий оклад, тис. грн. | |
|-----------------|---------------------|----------------------------|-----------------------|
| | | 01.01.2024-31.03.2024 | 01.04.2024-31.12.2024 |
| 1 | 1,0 | 3 195,00 | 3 600,00 |
| 2 | 1,09 | 3 483,00 | 3 924,00 |
| 3 | 1,18 | 3 770,00 | 4 248,00 |
| 4 | 1,27 | 4 058,00 | 4 572,00 |
| 5 | 1,36 | 4 345,00 | 4 896,00 |
| 6 | 1,45 | 4 633,00 | 5 220,00 |
| 7 | 1,54 | 4 920,00 | 5 544,00 |
| 8 | 1,64 | 5 240,00 | 5 904,00 |
| 9 | 1,73 | 5 527,00 | 6 228,00 |
| 10 | 1,82 | 5 815,00 | 6 552,00 |
| 11 | 1,97 | 6 294,00 | 7 092,00 |
| 12 | 2,12 | 6 773,00 | 7 632,00 |
| 13 | 2,27 | 7 253,00 | 8 172,00 |
| 14 | 2,42 | 7 732,00 | 8 712,00 |
| 15 | 2,58 | 8 243,00 | 9 288,00 |
| 16 | 2,79 | 8 914,00 | 10 044,00 |
| 17 | 3,00 | 9 585,00 | 10 800,00 |
| 18 | 3,21 | 10 256,00 | 11 556,00 |
| 19 | 3,42 | 10 927,00 | 12 312,00 |
| 20 | 3,64 | 11 630,00 | 13 104,00 |
| 21 | 3,85 | 12 301,00 | 13 860,00 |
| 22 | 4,06 | 12 972,00 | 14 616,00 |
| 23 | 4,27 | 13 643,00 | 15 372,00 |
| 24 | 4,36 | 13 930,00 | 15 696,00 |
| 25 | 4,51 | 14 409,00 | 16 236,00 |

Тарифні сітки застосовуються для того, щоб об'єктивно оцінювати складність праці та кваліфікацію працівника, стандартизувати оплату праці в різних галузях та регіонах, стимулювати працівника підвищити свою кваліфікацію та забезпечити дотримання принципів соціальної справедливості при оплати праці. В Україні, в основному, тарифну сітку використовують для визначення розміру оплати праці працівників в бюджетній сфері, проте її також

активно використовують підприємства для розробки власних систем оплати праці.

Вертаючись до відрядної та погодинної форм оплати праці доцільно розглянути системи, на які вони розділяються. На рисунку 1.3 наведено характеристику систем оплати праці, що використовуються на вітчизняних підприємствах. Відповідно до проведеної характеристики на рисунку 1.3 необхідно розглянути методики розрахунку кожної системи оплати праці [3; 4]:

- пряма відрядна форма оплати праці ($ЗП_{\text{в}}$) – це система, за якої рівень оплати праці працівника прямо пропорційна кількості виробленої ним продукції або робіт (1.1).

$$ЗП_{\text{в}} = P_{\text{в}} * ВП_{\text{факт}}, \quad (1.1)$$

де $P_{\text{в}}$ – це відрядна розцінка, яка являє собою ціну одиниці праці;

$ВП_{\text{факт}}$ – це кількість фактично виробленої продукції працівником.

- відрядно-преміальна форма оплати праці ($ЗП_{\text{в.п}}$) – це система, за якої оплата праці працівника складається з відрядної частини ($ЗП_{\text{в}}$) та преміальної (Π) за перевиконання плану або виконання додаткових завдань (1.2).

$$ЗП_{\text{в.п.}} = ЗП_{\text{в}} + \Pi \quad (1.2)$$

- відрядно-прогресивна форма оплати праці ($ЗП_{\text{в.прогр.}}$) – це система, за якої передбачено прогресивне підвищення розцінок залежно від перевиконання працівником норм виробітку (1.3).

$$ЗП_{\text{в.прогр.}} = ВП_{\text{норм.}} * P_{\text{в}} + ВП_{\text{пн}} * P_{\text{п.з.}}, \quad (1.3)$$

де $ВП_{\text{норм.}}$ – це кількість продуктів, що виготовлено в межах нормативу;

$ВП_{\text{пн}}$ – це кількість продуктів, що виготовлено понаднормово;

$R_{п.з.}$ – це прогресивно-зростаюча розцінка.

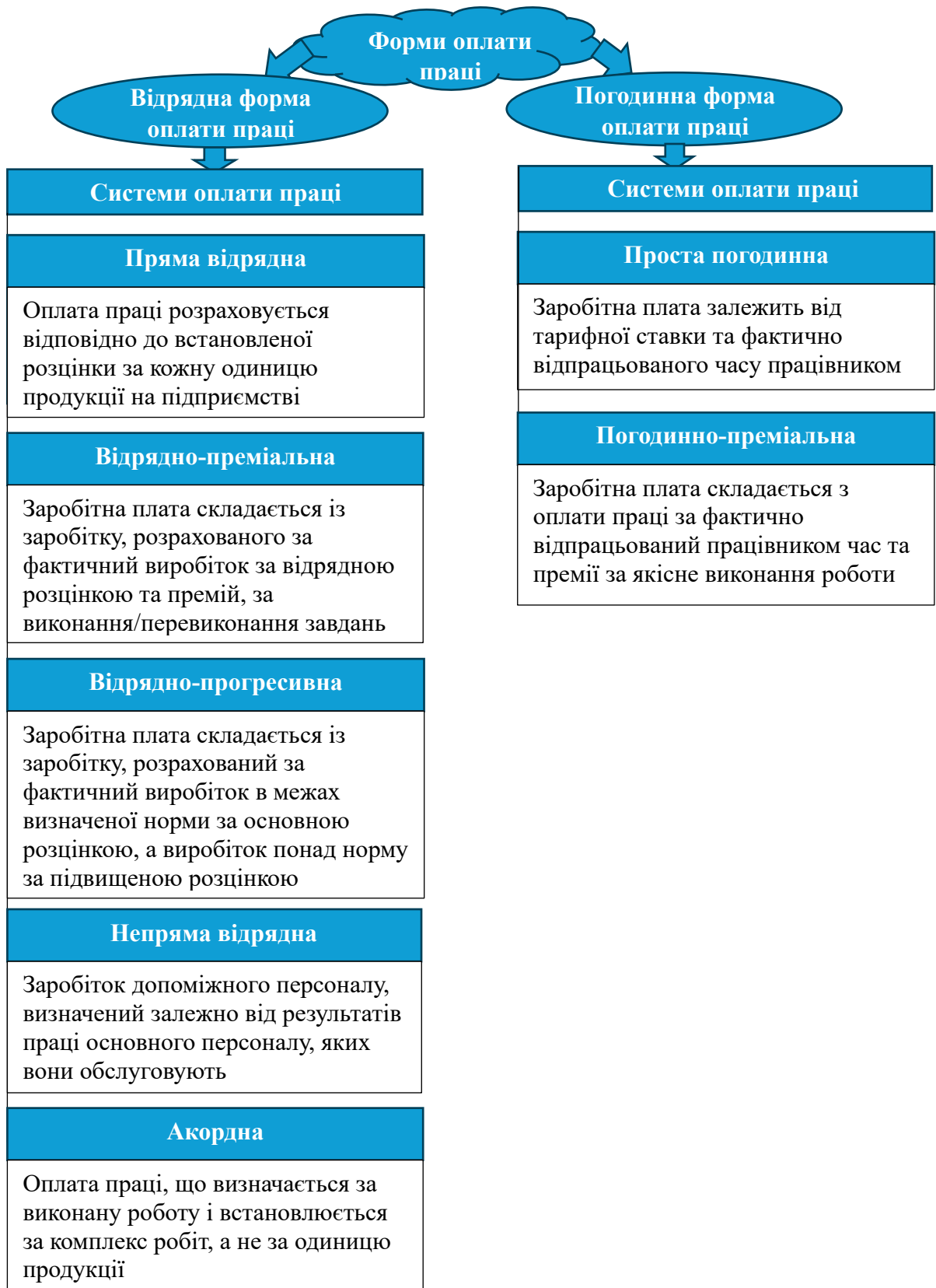


Рис. 1.3. Характеристика систем оплати праці на підприємстві

Джерело: сформовано автором на основі [3; 4; 23; 25].

- непряма відрядна форма оплати праці ($ЗП_{н.в.}$) – це система, за якої заробіток працівника залежить від результатів праці працівників, яких він обслуговує (1.4).

$$ЗП_{н.в.} = Тст_{г} * Ч_{факт.} * К_{н.в.}, \quad (1.4)$$

де $Тст_{г}$ – це годинна тарифна ставка працівника відповідно до розряду виконуваних робіт;

$Ч_{факт.}$ – це фактично відпрацьований час працівника;

$К_{н.в.}$ – це коефіцієнт виконання норм виробітку;

- акордна система оплати праці – це система оплати праці, що визначається за виконану роботу і встановлюється за комплекс робіт, а не за одиницю продукції. Відмінністю даної системи від відрядною є оплата праці, яка встановлюється заздалегідь за весь обсяг робіт;

- проста погодинна система оплати праці ($ЗП_{п}$) – це система, за якої заробіток працівника визначається за фактично відпрацьований працівником час, незалежно від обсягу виконаної роботи і тарифної ставки (1.5).

$$ЗП_{п} = Ч_{факт} * Тст_{г} \quad (1.5)$$

- погодинно-преміальна система оплати праці ($ЗП_{п.п.}$) – це система, за якої працівник отримує фіксовану оплату за відпрацьований час, а при виконанні та перевиконанні встановлених показників додатково виплачується премія (1.6).

$$ЗП_{п.п.} = ЗП_{п} + П \quad (1.6)$$

Вибір форми та системи оплати праці на підприємстві має залежність від багатьох факторів, серед яких найбільше виділяється специфіка підприємства. Наприклад, для промислового підприємства або підприємства агропромислового комплексу застосовують відрядну форму оплати праці, оскільки там обсяг

виконаних робіт вимірюється виготовленою продукцією, розміром обробленого поля, тощо. Погодинна форма оплати праці застосовується на підприємствах, де складно оцінити результат праці, тому такою формою користується сфера послуг.

Отже, форми та системи оплати праці на підприємстві є важливим інструментом, який використовують для стимулювання працівників до продуктивної та якісної роботи, покращить ефективність та конкурентоспроможність підприємства.

Конкурентоспроможна система оплати праці допоможе підприємству залучати та утримувати талановитих працівників, що позитивно відобразиться на конкретних перевагах підприємства. Саме тому важливо ретельно підходити до вибору форми та системи оплати праці та їх застосування відповідно до конкретних потреб підприємства, його характеристик, фінансової складової та економічної ситуації.

1.3. Зарубіжний досвід організації оплати праці на підприємстві

Країни з розвинутою ринковою економікою мають багатий досвід організації та впровадження різноманітних систем оплати праці. Їхні системи характеризуються рядом особливостей, а держава відіграє ключову роль у створенні єдиної нормативно-інформаційної бази, що сприяє ефективному вирішенню комплексу господарських, технічних та соціальних питань на рівні підприємства.

Важливо підкреслити, що система оплати праці ефективна лише тоді, коли вона комплексно задовольняє інтереси усіх учасників трудових відносин, що обумовлює необхідність використання передового досвіду країн з розвинутою економікою. Це допоможе побудувати або скоригувати існуючу систему оплати праці на вітчизняних підприємствах, а також удосконалити їх окремі складові [24].

Система державного регулювання оплати праці в Європейському Союзі (ЄС) ґрунтується на взаємодії декількох ключових компонентів, серед яких виділено [24]:

- мінімальна заробітна плата працівників, встановлюється на законодавчому рівні для гарантування гідного рівня життя працівників. Розмір мінімальної заробітної плати може відрізнятись в різних країнах та регіонах Європейського Союзу, а також передбачається механізм індексації мінімальної заробітної плати для того, щоб зберегти її реальну купівельну спроможність на час інфляції;

- державне регулювання, а саме держава використовує податкові інструменти для стимулювання до справедливої оплати праці, що може включати податкові пільги для роботодавців, які сплачують високу заробітну плату або навпаки, податкові стягнення з роботодавців, що сплачують занадто малу заробітну плату;

- індексація доходів забезпечує автоматичне коригування доходів працівників відповідно до рівня інфляції, що допомагає зберегти купівельну спроможність заробітної плати та захистити працівників від втрати реальних доходів;

- форми та системи оплати праці визначаються на галузевому рівні і можуть включати тарифні ставки, оклади, доплати та надбавки, окрім цього вони можуть встановлювати мінімальні гарантії щодо умов праці та соціальних виплат для працівників;

- середня заробітна плата визначається ринковими факторами, попитом та пропозицією на робочу силу, окрім цього вона впливає на рівень мінімальної заробітної плати та систему оплати праці.

Системи оплати праці в різних країнах ЄС мають певні відмінності, що відображають особливості економічного розвитку, культурні традиції та соціальні пріоритети. В таблиці 1.4 наведено країни та особливості їх систем оплати праці.

Особливості систем оплати праці в країнах Європейського Союзу

| № з/п | Країна | Системи оплати праці | Особливості системи оплати праці |
|-------|----------------|---|--|
| 1 | Швеція | Солідарна система оплати праці | Основним принципом є вирівнювання доходів населення. Працівники, що виконують однакову роботу або подібну роботу отримують приблизно однакову заробітну плату незалежно від їх рівня індивідуальної продуктивності. Така система націлена на забезпечення соціальної справедливості та мінімізувати нерівність у доходах |
| 2 | Німеччина | Система, що стимулює зростання продуктивності | Заробітна плата здебільшого залежить від особистих результатів роботи працівника. В такій системі широко використовують бонуси, премії та інші форми заохочення за високу продуктивність праці. Така система націлена на стимулювання працівників до більш ефективної роботи та підвищення конкурентоспроможності підприємства |
| 3 | Великобританія | Система оплати праці за індивідуальними контрактами | Розмір оплати праці визначається індивідуально для кожного працівника, оскільки вона може залежати від його кваліфікації, компетенції (досвіду, навичок, знань) та інших факторів. Така система надає більше гнучкості роботодавцю у визначенні рівня оплати праці, а працівнику більшу можливість для кар'єрного зростання та збільшення заробітної плати |
| 4 | Франція | Система індивідуалізації заробітної плати | Заробітна плата ґрунтується на індивідуальних показниках роботи працівника та на його компетенціях. В даному випадку широко використовують системи грейдуння та оцінювання персоналу. Така система націлена на стимулювання працівників до розвитку навичок та підвищення кваліфікації |
| 5 | Чехія | Змішана система оплати праці | Поєднує в собі елементи тарифної та безтарифної систем. Заробітна плата працівника складається з галузевої тарифної ставки, до якої додають колективні та індивідуальні надбавки, також надбавки у зв'язку зі зростанням вартості життя. Така система оплати праці забезпечує певну гарантію для працівників та дає можливість роботодавцю стимулювати їх до ефективнішої роботи. |

Джерело: сформовано автором на основі [7; 20; 24; 48].

Незважаючи на різноманіття систем оплати праці в різних країнах можемо простежити їх загальну спрямованість на підвищення ефективності праці, що, відповідно, підвищить ефективність виробництва та конкурентоспроможність підприємства. Зокрема, це досягається шляхом встановлення норм праці, використання сучасних методів нормування праці, застосування спеціального програмного забезпечення, та інше.

У країнах з розвинутою економікою все більше уваги приділяють посиленню ролі тарифної заробітної плати як стимулюючого елемента. Дослідники пов'язують це з тим, що традиційні моделі тарифної системи, ґрунтовані на фіксованих ставках, не завжди можуть ефективно стимулювати працівника до підвищення продуктивності праці та покращення якості його роботи.

Основною функцією тарифної заробітної плати є гарантування мінімального рівня заробітку, проте, окрім цього, вона має стимулювати працівників до підвищення кваліфікації, покращення результатів праці, що включає збільшення виробітку та якості виготовленої продукції. Відповідно до цього зарубіжними фахівцями розроблено модель заробітної плати, за якої розмір тарифу напряду залежить від результативності та ефективності праці працівника [7; 24; 48].

Політика оплати праці в Україні відіграє важливу роль не лише для окремих працівників, а й для всієї економіки країни. Вона виступає в ролі одного із макроекономічних чинників, які впливають на:

- рівень інфляції, оскільки висока заробітна плата може стимулювати інфляцію за рахунок того, що це призводить до зростання попиту на певні товари та послуги;
- загальну конкурентоспроможність економіки, оскільки низька оплата праці може зробити економіку України менш конкурентоспроможною на світовому ринку;

- рівень зайнятості, оскільки високий рівень оплати праці стимулюватиме до створення нових робочих місць, в той час як низька оплата праці стане причиною зростання безробіття;

- стан державного фінансування, оскільки високий рівень оплати праці може призвести до зростання податкових надходжень до бюджету, тощо.

Важливо зазначити, що вплив політики оплати праці на макроекономічні показники є складним та багатограним і залежить він від багатьох факторів, серед яких стан та структура економіки держави, державна політика та інші. В таблиці 1.5 наведено особливості регулювання оплати праці в ЄС.

Таблиця 1.5

Особливості регулювання оплати праці в країнах Європейського Союзу

| № з/п | Країни | Особливості регулювання оплати праці |
|--------------|---------------|---|
| 1 | Чехія | Важливими елементами системи оплати праці є мінімальна заробітна плата, гарантована заробітна плата, а також колективні угоди і договори. Колективні угоди на галузевому рівні отримали назву «колективна угода Вищого рівня», що мають розповсюдження на роботодавця та найманих працівників, навіть за умови, що їх представники не приймали участь в укладанні колективної угоди |
| 2 | Австрія | Галузеві тарифні угоди встановлюють розмір мінімальної заробітної плати для працівників та службовців |
| 3 | Польща | За перемовини щодо встановлення розміру мінімальної заробітної плати щороку відповідає тристоронній економічний та соціальний комітет. За умовин недосягнення згоди, Міністерство праці самостійно визначає розмір мінімальної заробітної плати |
| 4 | Фінляндія | Центральна угода про політику доходів встановлює тарифні сітки за спеціальностями, регулює оплату понаднормово відпрацьованих годин, визначає відсотки відрахувань до соціальних фондів, встановлює мінімальний рівень погодинної оплати праці |
| 5 | Італія | Умови галузевих тарифних угод поширюються на працівників, які не є членами профспілок, що брали участь в їх укладанні. Якщо індивідуальний трудовий договір не відповідає чинному законодавству, суд може встановити рівень заробітної плати відповідно до умов оплати праці, передбачених колективним договором |
| 6 | Нідерланди | Рівень мінімальної заробітної плати залежить та коригується відповідно до віку працівника та тривалості його робочого тижня. Оплата праці регулюється відповідно до колективної угоди |
| 7 | Франція | В галузевих угодах визначаються єдині тарифні системи для галузей економіки, що мають досить широкий діапазоном оплати праці в рамках кожного розряду |

Джерело: сформовано автором на основі [7; 24].

Країни Європейського Союзу відійшли від жорсткого адміністративного та централізованого регулювання оплати праці на користь гнучким механізмам, що стало значним кроком у напрямку підвищення гнучкості ринку праці, стимулювання конкурентоспроможності підприємства та врахування індивідуальних потреб кожного працівника [48].

Перехід до колективного договірної регулювання оплати праці передбачає укладання колективних угод на рівні галузі, регіону або підприємства, яке визначає мінімальний рівень оплати праці, умови праці та інші важливі складові трудових відносин. Для забезпечення справедливості та врахування інтересів як роботодавця, так і працівника залучаються представники профспілок та роботодавців. Окрім цього відбувається зростання ролі індивідуальних трудових угод, які являють собою певну можливість для працівника та роботодавця самостійно узгодити умови оплати праці з урахування особистих потреб, кваліфікації, компетенцій працівника тощо. Такий підхід сприяє більш справедливій та гнучкій системі винагород, що стимулюватиме працівника до підвищення продуктивності та професійного розвитку.

У сучасному світі, особливо в розвинених країнах, віддають перевагу погодинній оплаті праці, що, в свою чергу, може бути обумовлено наступними факторами [48]:

- погодинна оплата праці є більш справедливою, оскільки виплата заробітної плати відбувається за фактично відпрацьований працівником час, що зменшує кількість конфліктів між працівником та роботодавцем щодо визначення рівня оплати праці за виконану роботу;
- погодинна оплата праці покращує психологічний клімат в колективі, оскільки працівники знають, що визначена оплата праці є прозора та чесна;
- погодинна оплата праці допомагає попередити страйки, бойкоти, оскільки вона надає працівникові більш контрольну точку над його доходом. Якщо працівник вважатиме, що його оплата праці не відповідає кількості затраченого ним часу, він зможе вимагати змін у тарифах оплати праці на більш організованому рівні.

На зарубіжних підприємствах здебільшого використовують альтернативні форми та системи оплати праці, оскільки традиційні форми втрачають свою домінуючу позицію через свою не доскональність. Альтернативні системи краще відповідають сучасним вимогам бізнесу та потребам працівників, підвищують їх мотивацію, є гнучкими та ефективними.

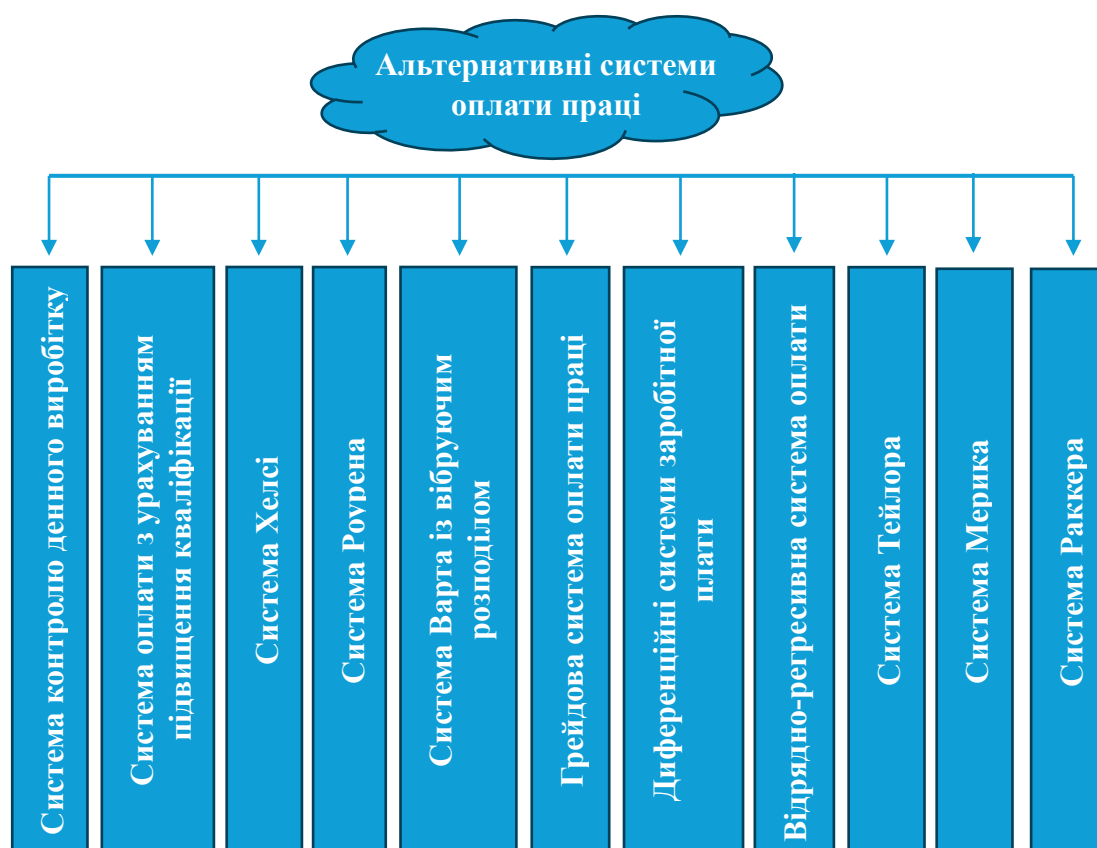


Рис. 1.4. Альтернативні системи організації оплати праці на підприємстві

Джерело: побудовано автором на основі [42; 48].

Компанії, використовуючи альтернативні системи оплати праці, часто мають конкурентну перевагу у залученні та утриманні талановитих працівників, оскільки роботодавці створюють привабливі умови, які важко знайти в інших компаніях. На рисунку 1.4 наведено альтернативні системи організації оплати праці, якими користуються у зарубіжних країнах.

Такі системи базуються на результатах роботи працівника і включають стимулюючі фактори, такі як бонуси, комісії, премії і можуть бути більш налаштованими під індивідуальні потреби працівників.

Система контролю денного виробітку є системою оплати праці, за якої заробітна плата працівника визначається множенням його денної тарифної ставки на фактично відпрацьовану кількість одиниць виготовленої продукції. В рамках цієї системи передбачається перегляд годинної тарифної ставки 1 раз на квартал або 1 раз на півроку. Періодичність перегляду залежить від виконання працівниками норм, рівня використання робочого часу, дотримання трудової дисципліни, сумісництва. Кожен із факторів підлягає оцінці, після чого їх інтегрують в одну єдину оцінку для перегляду тарифної ставки працівника [42; 48].

Чинниками такої оцінки є:

- визначається, наскільки працівник виконує встановлені норми виробітку;
- аналізується ефективність використання робочого часу, тут включають також мінімізацію простоїв та раціональне використання перерва;
- оцінюється пунктуальність працівника, відсутність прогулів та виконання внутрішніх правил компанії;
- визначається здатність працівника виконувати різні обов'язки або працювати за різних умов.

Така система оплати праці має ряд переваг, серед яких виділяють стимулювання продуктивності праці, підвищення відповідальності та об'єктивність оцінки. Працівники зацікавлені в тому, щоб збільшити свою оплату праці, тому працюють ефективніше та уважно відносяться до трудової дисципліни та ефективно використовують свій робочий час, а використання чітких та зрозумілих критеріїв для оцінки забезпечує прозорість та справедливість процесу оцінювання та організації оплати праці.

Щоб успішно організувати систему контролю денного виробітку необхідно розробити чіткі критерії оцінки кожного фактору, встановити прозору процедуру оцінки та перегляду тарифних ставок, провести навчання працівників щодо нових правил та очікувань, а також запровадити систему зворотного зв'язку.

Систему денного виробітку використовують такі компанії як Ford Motor Company (для виробничих ліній, де оплата праці залежить від кількості виготовленої продукції), Toyota (для стимулювання продуктивності працівників), General Electric (використовує в деяких своїх виробничих підрозділах).

Система оплати з урахуванням підвищення кваліфікації стимулює працівників до постійного розвитку та вдосконалення своїх навичок та знань, та компетенцій, які працівники набувають в процесі професійного розвитку. Основною метою такої системи є стимулювання працівників до постійного навчання та підвищенні кваліфікації, оскільки чим вищий рівень його кваліфікації, тим вищою буде його тарифна ставка і, відповідно, рівень оплати праці [42; 48].

Працівники зацікавлені в постійному розвитку, щоб отримати більшу заробітну плату, починають виконувати роботу ефективніше та якісніше. Окрім цього, компанія активно інвестує в розвиток своїх працівників, тим самим робить себе привабливою для талановитих спеціалістів, для яких це важливо.

Така система оплати праці розповсюджена серед технологічних гігантів, таких як Google, Microsoft, Apple, оскільки вони стимулюють своїх працівників до професійного розвитку і надають премії або бонуси за проходження курсів навчання, отримання сертифікатів або завершення навчальних програм.

Система Хелсі поєднує в собі елементи погодинної та відрядної форми оплати праці. Вона спрямована на підвищення продуктивності працівників шляхом надання додаткових премій за економію часу, необхідного для виконання завдань [42; 48].

Фіксована погодинна ставка виступає в ролі гарантованої оплати за фактично відпрацьований час за встановленою погодинною ставкою, а відрядна форма виступає в ролі додаткової винагороди за економію часу при виконанні завдання, що стимулює працівників виконати його швидше за норматив.

Заробітна плата працівника складається з фіксованої частини та премії, що визначається за формулою 1.7:

$$З = \Phi\Pi + \Pi, \quad (1.7)$$

де З – загальний заробіток працівника,
ФП – фіксована частина, яка визначається множенням погодинної ставки на фактично-відпрацьований час;
П – премія за економію часу.

Премія за економію часу визначається наступним чином (1.8):

$$\Pi = (\text{НТ} - \text{ФТ}) * \text{ТС} * \text{К}, \quad (1.8)$$

де НТ – нормативно встановлений час;
ФТ – фактично відпрацьований час;
ТС – тарифна ставка;
К – коефіцієнт оплати зекономленого часу, що встановлюється в межах від 0,3 до 0,7.

Завдяки системі Хелсі працівники мотивовані працювати швидше задля отримання додаткової премії, а компанія може зменшити загальні витрати на робочу силу, оскільки оплата праці частково залежить від фактичної продуктивності працівників. В той же час працівники забезпечені гарантованою оплатою праці, що являє собою певну фінансову безпеку. Знайшла своє використання на деяких заводах Boeing, General Electric, Lockheed Martin та інших [56].

Система Роурена також поєднує в собі елементи погодинної оплати праці з премією за продуктивність, яка зумовлена економією часу. Система розроблена для заохочення працівників виконувати свої завдання ефективніше, при цьому зберігаючи базову стабільну оплату праці [42; 48].

Працівнику гарантована погодинна оплата праці за фактично відпрацьований час, навіть якщо він не виконав визначену норму. Підприємством встановлюється певна норма часу на виконання завдань і якщо працівник

виконує їх швидше, він отримує додаткову премію, яка розраховується за формулою 1.9.

$$\Pi = \frac{HT - \Phi T}{HT} * \Phi \Pi \quad (1.9)$$

Система Варта із вібруючим розподілом є однією з прогресивних систем оплати праці, спрямована на оптимізацію стимулювання працівників, підвищення їх продуктивності та забезпечення справедливого розподілу винагород. Система поєднує в собі фіксовану оплату за відпрацьований час і додаткову винагороду, що залежить від досягнутих результатів, що розподіляються за специфічним механізмом вібруючого розподілу [42; 48]. Механізм вібруючого розподілу передбачає, що частка винагороди може коливатись залежно від ефективності праці працівника та від того, наскільки фактичні затрати праці перевищують або не досягають нормативного показника.

Така система вимагає додаткових зусиль для організації, а також існує ризик, що працівники будуть зосереджені на швидкості виконання роботи протиза якости. Використовується такими компаніями як Leroy Merlin, Decathlon, Yves Rocher та іншими.

Відрядно-регресивна система оплати є формою винагородженні працівників, де заробітна плата зростає повільніше від продуктивності праці. Така система часто використовується на роботах, де присутня велика частка ручної праці і майже неможливо встановити чіткі норми продуктивності [42; 48].

Головна ідея даної системи полягає в тому, щоб забезпечити стабільну оплату праці, навіть якщо виробіток працівника не досягає встановленого підприємством рівня.

Система Тейлора з диференційованою відрядною ставкою встановлює норми продуктивності для конкретних задач та робіт, за якої працівники отримують відрядну оплату праці в залежності від того, наскільки виконані норми. Звичайна відрядно-регресивна система, зазвичай, має постійний коефіцієнт зменшення або збільшення оплати за невиконання або виконання

норм, тоді як система Тейлора використовує диференційовану шкалу коефіцієнтів: 0,8 – у разі невиконання, 1,1-1,3 – у разі виконання або перевиконання нормативу.

Система Мерики базується на тому, що працівникові пропонується додаткова винагорода або інші переваги за досягнення певного рівня продуктивності або виконання певних цілей [42; 48]. Така система передбачає кілька рівнів винагород в залежності від того, наскільки працівник виконав поставлені цілі:

- до 60% виконання цілей є загрозою для звільнення працівника;
- від 61 до 83% виконання цілей є заставою отримання стандартної ставки;
- від 84 до 100% виконання є заставою отримання 1,1 ставки;
- понад 100% – працівник отримає 1,2 ставки.

Таким чином ця система мотивує працівник досягати цілі та стимулює до професійного зростання та продуктивності.

Грейдова система оплати праці або грейдування є досить популярною системою оплати праці, а саме виступає в ролі винагороди, яка буде визначати розмір оплати праці працівника. Рівень оплати праці визначається обсягом обов'язків, закріплених посадовою інструкцією, рівнем відповідальності, повноваженнями, пов'язаними з посадою, а також стажем виконання працівником своїх обов'язків [8].

Грейдування дозволяє ранжувати посади залежно від низки факторів та визначити відповідний рівень оплати праці. Суть такої системи оплати праці полягає в тому, що всі посади в компанії за низкою факторів, на основі яких визначається рівень оплати праці для кожного працівника.

Грейдування широко використовується в різних галузях і типах компаній по всьому світу. Компанія IBM використовує таку систему оплати праці для забезпечення прозорості та справедливості в оплаті праці працівників по всьому світу, а компанія Microsoft має на менті встановити конкурентоспроможну заробітну плату для різних рівнів посад.

Як одна з найбільших харчових компаній у світі, Nestle використовує грейдування для управління компенсацією працівників на різних рівнях і в різних країнах, Coca-Cola та PepsiCo завдяки грейдуванню встановлюють справедливу та конкурентоспроможну заробітну плату працівників не тільки основного виробництва, а і відділів продажу, маркетингу, тощо. Вони використовують грейдову систему оплати праці для визначення рівня оплати праці працівника, забезпечуючи структурування компенсації залежно від його посади, відповідальності та досвіду [8].

Отже, для українських підприємств досвід використання альтернативних система оплати праці може стати ефективним інструментом для підвищення продуктивності, мотивації та утримання працівників. Використання таких систем оплати праці допомагають у створення справедливих та прозорих умов праці, що позитивно відображаються на загальному розвитку підприємства та підвищенні його конкурентоспроможності. Проте, організація таких систем оплати праці вимагає ретельного планування, комунікації з працівниками та готовності до постійного вдосконалення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ В ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства

Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» є одним із найбільших національних виробників молочної продукції в Україні. Підприємство засноване у 1956 році продовжує динамічно розвиватись та вдосконалюватись протягом багатьох років. З 2006 року ТДВ «Яготинський маслозавод» входить до складу групи компаній «Молочний Альянс», яка об'єднала в собі ряд потужних українських молокопереробних підприємств. В таблиці 2.1 наведено основну інформацію про підприємство.

Таблиця 2.1

Основна характеристика підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод»

| | |
|---|--|
| ЄДРПОУ | 00446003 |
| Назва | Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» |
| Скорочена назва | ТДВ «Яготинський маслозавод» |
| Організаційна форма | Товариство з додатковою відповідальністю |
| Юридична адреса | Київська область, Яготинський район, місто Яготин, вулиця Шевченка, будинок 213, поштовий індекс 07700 |
| Дата реєстрації станом на квітень 2024 року | 25 березня 1996 року (28 років) |
| Генеральний директор | Прилішко Ігор Леонідович |
| Бухгалтер | Каплій Оксана Олександрівна |
| Статутний капітал | 3 796 716,00 грн. |
| Контактний телефон | (04575) 5-59-88 |
| E-mail | ymz_info@milkalliance.com.ua |

Джерело: складено автором на основі [50].

Основні види діяльності за КВЕД [32]:

- 10.51. Перероблення молока, виробництво масла та сиру;
- 36.00. Забір, очищення та постачання води;

- 46.33. Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;
- 46.71. Оптова торгівля твердими, рідкими, газоподібним паливом і подібними продуктами;
- 47.11. Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- 49.41. Вантажний автомобільний транспорт.

Історія ТДВ «Яготинський маслозавод» розпочалась у 1956 році, коли підприємство здійснювало лише переробку молока та вершків. Після реконструкції у 1960-х роках завод став одним з провідних підприємств у місті Яготині, Київській області. Впровадження нового обладнання з Франції та використання природного газу дозволило збільшити обсяг переробки молока до 100 тонн на добу та виробництво однієї тонни масла на годину. У 1978 році завдяки впровадженню нової німецької лінії для виробництва масла безперервної дії маслоцех здавав 2,5 тонни масла на годину.

В 2006 році ТДВ «Яготинський маслозавод» приєднався до групи компаній «Молочний Альянс» та зазнав суттєвої реконструкції та технічного переоснащення. До цього переоснащення візитівкою підприємства слугувала лише вершкове масло «Яготинське», а вже після 2006 року додалися і нові категорії молочної продукції, адже в цех кисломолочної продукції було введено 17 ємностей об'ємом 92 м³ в експлуатацію для приготування нових продуктів, також встановлено установки для пастеризації і охолодження продукції з виробничою потужністю 10 тис. та 5 тис. літрів на годину.

АТ «Молочний альянс» являє собою групу компаній, які об'єднують свої виробничі потужності для реалізації основних видів молочної продукції. АТ «Молочний Альянс» є лідером молочної галузі України. До її складу входять підприємства, які спеціалізуються на виробництві сирів, цільномолочної та кисломолочної продукції, а також на зборі та обробці молока і молочної продукції (рис. 2.1).

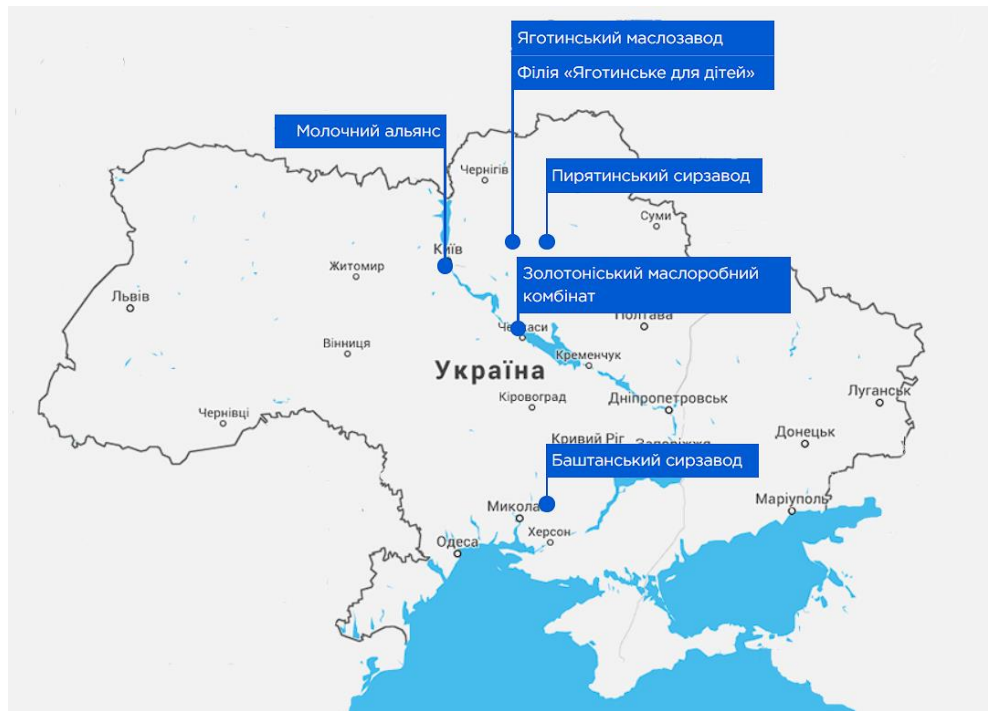


Рис. 2.1. Карта розташування підприємств групи АТ «Молочний Альянс» [30]

Випуск та реалізацію продукції АТ «Молочний Альянс» здійснює під такими брендами, як «Пирятин», «Славія», «Яготинське», «Яготинське для дітей», «Златокрай» та «Молочний Альянс» (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Бренди компанії АТ «Молочний Альянс» [30]

Джерело: сформовано автором.

В 2023 році АТ «Молочний Альянс» продемонстрував наступні виробничі показники [30]:

- заготовлено 288 533 тон молока;
- вироблено 15 252 тон сиру;
- вироблено 3 295 тон вершкового масла;
- вироблено 51 982 тон молока;
- вироблено 104 250 тон кисломолочної продукції;
- вироблено 11 243 тон дитячої продукції.

Протягом 2011-2012 років в Київській області в смт. Згурівка було побудовано завод-філію дитячого харчування «Яготинське для дітей», продукція якого набула популярності та зайняла понад 30% частки на ринку дитячого харчування.

Торгова марка (ТМ) «Яготинське» займає 12-14% українського ринку харчових продуктів, окрім цього підприємство отримало сертифікат «халяль», що дозволяє здійснювати експорт продукції в арабо-мусульманські країни. Так, з 2016 року ТДВ «Яготинський маслозавод» здійснює експорт продукції в Нідерланди, Канаду, Сінгапур, Азербайджан, Молдову, Грузію. Окрім цих країн географія експорту продукції підприємства включає понад 30 країн світу, серед них Нігерія, Єгипет, Японія, Мексика, Саудівська Аравія, Бангладеш та інші.

В статуті ТДВ «Яготинський маслозавод» вказано, що підприємство створено з метою здійснювати підприємницьку діяльність для отримання прибутку в інтересах акціонерів компанії, покращення їх добробуту, в тому числі за рахунок збільшення вартості акцій, отримання дивідендів акціонерами, та досягнення позитивного соціально-економічного ефекту від ведення діяльності підприємства. Окрім цього, на рис. 2.3 визначено мету та місію діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод», визначені на їх сайті.

МІСІЯ

- Задоволення смакових, харчових та естетичних потреб споживачів у молочній продукції за рахунок її високої якості.
- Пошук інноваційних рішень для вдосконалення виробничого процесу та активна участь у вирішенні сучасних соціальних та екологічних проблем

МЕТА

- Задовільнити попит споживачів на молочну продукцію та отримувати прибутки

Рис. 2.3. Місія та мета діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: сформовано автором на основі [44; 50; 54].

В філософії бренду «Яготинське» виступає центром людина, а основні цінності наведені на рисунку 2.4.



Рис. 2.4. Філософія ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: сформовано автором на основі [44; 50; 54].

В 2023 році Ukrainian Business Award провів аналіз усіх виробників молока, де ТДВ «Яготинський маслозавод» увійшов в ТОП-5 кращих. Українська Бізнес Премія провела дослідження на основі спеціально розроблених критеріїв (рис. 2.5), для комплексної оцінки виробників молока в Україні та їх позиції на ринку. Окрім цього, компанії-виробники молока, що прийняли участь в дослідженні, мають сертифікати та ліцензії, які підтверджують якість продукції, яку виготовляють.



Рис. 2.5. Критерії оцінки кращих виробників молока в Україні від Української Бізнес Премії

Джерело: сформовано автором на основі [18].

Серед лідерів списку, так і серед конкурентів ТДВ «Яготинський маслозавод», перше місце зайняв ТОВ «Террафуд» з ПрАТ «Білоцерківський молочний комбінат» з торговою маркою «Ферма». Друге і третє місце посіло ТОВ «Люстдорф» з ТМ «Селянське» та, безпосередньо, ТМ «На здоров'я». Четверте місце посідає ТДВ «Яготинський маслозавод» з ТМ «Яготинське». В таблиці 1.2 наведено ТОП-10 кращих виробників молока України.

Таблиця 1.2

Кращі виробники молока в Україні за 2023 рік [18]

| Місце | Виробник | Торгова марка | Рейтинговий бал |
|-------|--|------------------|-----------------|
| 1 | ТОВ «ТЕРРАФУД» | «Ферма» | 57,5 |
| 2 | ТОВ «Люстдорф» | «Селянське» | 54,33 |
| 3 | | «На здоров'я» | 42,0 |
| 4 | ТДВ «Яготинський маслозавод» | «Яготинське» | 41,67 |
| 5 | ТОВ «Молочна компанія «Галичина» ПрАТ «Галичина» | «Галичина» | 35,67 |
| 6 | ТОВ «Люстдорф» | «Бурьонка» | 34,67 |
| 7 | ПрАТ «Тернопільський молокозавод» | «Молокія» | 31,83 |
| 8 | ТОВ «ТЕРРАФУД» | «Біла Лінія» | 27,33 |
| 9 | ПрАТ «КОМБІНАТ»ПРИДНІПРОВСЬКИЙ» | «Злагода» | 25,0 |
| 10 | ПрАТ «Юрія» | «Волошкове поле» | 23,17 |

Товариством закладено статутний капітал в розмірі 3 796 716 грн., що був розділений на 361 592 прості іменні акції, номінальна вартість яких становила 10,5 грн. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Акції ТДВ «Яготинський маслозавод»

| Акції Товариства за категорією та типом | Кількість акцій, шт. | Номінальна вартість усіх акцій, грн. | Частка у статутному капіталі, % |
|---|----------------------|--------------------------------------|---------------------------------|
| Прості іменні | 361 592 | 3 796 716 | 100 |

Джерело: складено автором на основі [30; 44].

Органами управління ТДВ «Яготинський маслозавод» є загальні збори акціонерів, наглядова рада, правління, ревізійна комісія. Загальні збори акціонерів ТДВ «Яготинський маслозавод» є вищим органом Товариства. У Загальних зборах Товариства беруть участь акціонери, які мають право на це за чинним законодавством, або їх представники. Перелік акціонерів, що мають право на участь у Загальних зборах, складається згідно з вимогами закону України. На запит акціонера, Товариство або особа, яка веде облік акцій, зобов'язані надати інформацію про його включення до цього переліку. У Загальних зборах можуть брати участь також представник аудитора Товариства, посадові особи цього Товариства, представник органу, що захищає права та інтереси працівників, та інші особи, необхідні для вирішення питань порядку денного. Обмеження на право акціонера брати участь у Загальних зборах встановлюється законом.

Наглядова рада ТДВ «Яготинський маслозавод» є органом, що здійснює захист прав акціонерів Товариства, і в межах компетенції контролює та регулює діяльність виконавчого органу. До компетенції Наглядової Ради належить вирішення питань, передбачених Статутом, а також переданих на вирішення Наглядової Ради та/або Загальними зборами акціонерів. На рисунку 2.6 наведено організаційну структуру ТДВ «Яготинський маслозавод».

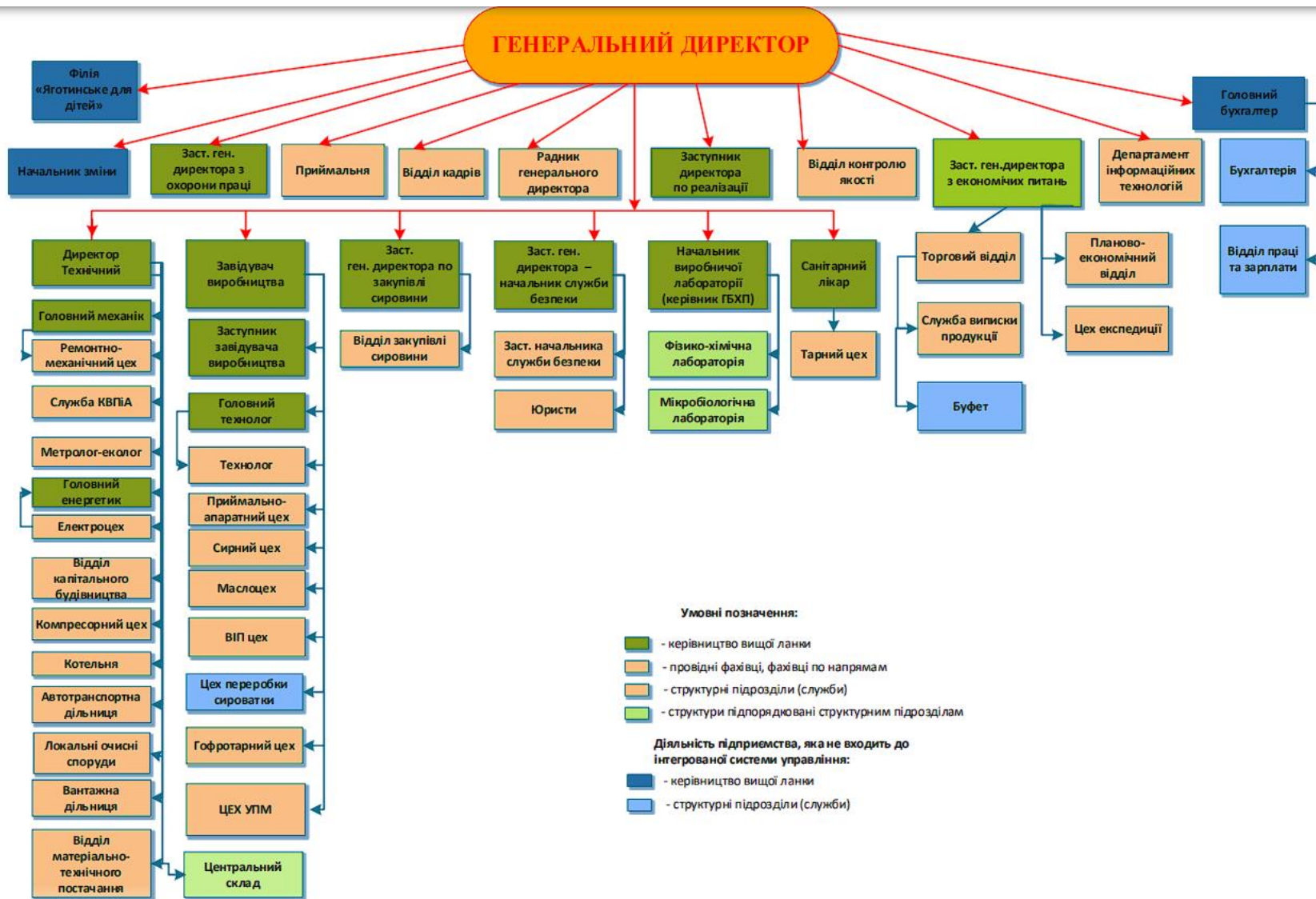


Рис. 2.6. Організаційна структура ТДВ «Яготинський маслозавод» [44]

Організаційну структуру ТДВ «Яготинський маслозавод» можна визначити як лінійно-функціональну, оскільки вона складається з великої кількості вертикальних та горизонтальних зав'язків. ТДВ «Яготинський маслозавод» використовує ієрархічну організаційну структуру з чітким розподілом повноважень і відповідальності за конкретними завданнями та прийняттям рішень зверху вниз. Це означає, що кожен підрозділ має свого керівника, який підпорядковується вищому керівництву. Недоліком такої структури є велика кількість підлеглих під генеральним директором, що може призвести до проблем в управлінні підрозділами через обмеженість часу.

Щорічно ТДВ «Яготинський маслозавод» переробляє понад 120 тисяч тон сировини, яку закупає напряду в таких українських компаній, як «Астарт-Київ», «Кернел-Трейд» та приватного сільськогосподарського підприємства «Плешкані».

Щодня на завод ТДВ «Яготинський маслозавод» надходить понад 300 тон молока, приблизно 60% з яких європейського стандарту екстра гатунку, 25% - вищого, і 15% - першого гатунку. Потужність заводу розрахована на приймання 500 тон молока та 50 тон вершків на добу, а також вироблення 35 тон вершкового масла та понад 300 тон продукції з незбираного молока.

В асортименту лінійку ТДВ «Яготинський маслозавод» входить 36 видів молочної продукції під ТМ «Яготинське (рис. 2.7), а саме:

- масло: вершкове масло з жирністю 62%/73%/82,5%, масло безлактозне жирністю 73%/82,5%, масло топлене 99% жирності;
- вершки: 10%/15% жирності;
- геролакт 3,2% жирності;
- закваска 2,5% жирності;
- йогурт: з різними начинками жирністю 1,5/2,1%, біфідойогурт 1,5% жирності;
- какао на молоці 3,2% жирності;
- кефір: жирністю 1,0%/2,5, безлактозний 2,5%;
- айран: 2,0% жирності, айран з кропом 1,8% жирності;

- м'які та розсільні сири: моцарелла в розсолі максі та міні 45% жирності, сир напівтвердий «моцарелла», сир розсільний «сулугуні»;
- молоко: жирністю 1,0%/2,6%/3,2% жирності, ультрапастеризоване 1,0%/2,6%/3,2% жирності та 2,0% жирності «До кави», безлактозне 2,5% жирності, пряжене 2,6% жирності;
- ряжанка: 4,0% жирності та «З печі» 4,0% жирності;
- сир кисломолочний: «домашній» жирністю 5%/9% та безлактозний 5% жирності;
- сирки солодкі з різними наповнювачами та жирністю;
- сметана: жирністю 15%/20% та безлактозна 15% жирності.



Рис. 2.7. Асортимент ТМ «Яготинське» [53]

Для дитячої ж аудиторії під ТМ «Яготинське для дітей» (рис. 2.8) виробляється молоко, сирочки, каша, коктейль та інше. Також в своєму асортименті ТДВ «Яготинський маслозавод» має безлактозну продукцію як для дорослих, так і для дітей.



Рис. 2.8. Асортимент ТМ «Яготинське для дітей» [53]

Під ТМ «Яготинське», як відомо, випускають високоякісну молочну продукцію з натуральної сировини, головним підтвердженням цього є короткий термін для зберігання продукції. Тому було продумано ефективну схему постачання молока, ряжанки, закваски та інших продукції у найкоротші терміни до магазинів.

ТДВ «Яготинський маслозавод» використовує натуральне коров'яче молоко для створення якісної та смачної молочної продукції, для цього вони співпрацюють з українськими фермерськими господарствами, і виготовляють продукцію на новому обладнанні без використання консервантів.

Продукти дитячого харчування мають дещо відмінний склад, а саме вони насичені кальцієм, білком, вітамінами, оскільки дитячий організм потребує більше вітамінів та поживних мікроелементів. Продукти дитячого харчування розраховані на те, що їх можна використовувати як прикорм вже з 6 місяців в розбавленому вигляді, а у чистому – з 9 місяців [50].

Молочна продукція ТМ «Яготинське» виробляється з натуральних інгредієнтів зі суворим контролем якості та дотриманням класичних традицій виробництва. ТДВ «Яготинський маслозавод» активно впроваджує інновації у виробничий процес та постійно вдосконалює свої продукти. Завдяки розширенню асортименту, продукція ТМ «Яготинське» є популярним вибором для здорового харчування. Виробник запевняє, що регулярне споживання продуктів прийде на користь всій родині [50].

Новий тип обладнання має автоматичний та напіваавтоматичний режим роботи закритого циклу. Вони призначені для приготування йогуртів, ряжанки, кефіру, топленого та пастеризованого молока, які виключають людину з виробничого процесу: від збору сировини до фасування готової продукції [50].

Щодо виробничих масштабів ТДВ «Яготинський маслозавод» можна сказати, що вони розташовані у мсті Яготин на території Київської області та охоплюють площу понад чотири гектари. Оскільки основна діяльність заводу – це виробництво молочних продуктів, велика увага зосереджується на зменшенні впливу на довкілля, зокрема у сферах водних ресурсів, управління відходами, зниження викидів парникових газів та оптимізації використовуваної енергії.

Для виготовлення продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» використовує воду з 4 артезіанських джерел та водопроводу міста. Вода, яку використовує завод, проходить щоквартальну перевірку на фізико-хімічні та органолептичні показники в лабораторіях. На рисунку 2.9 наведено виробничу структуру ТДВ «Яготинський маслозавод» [50].

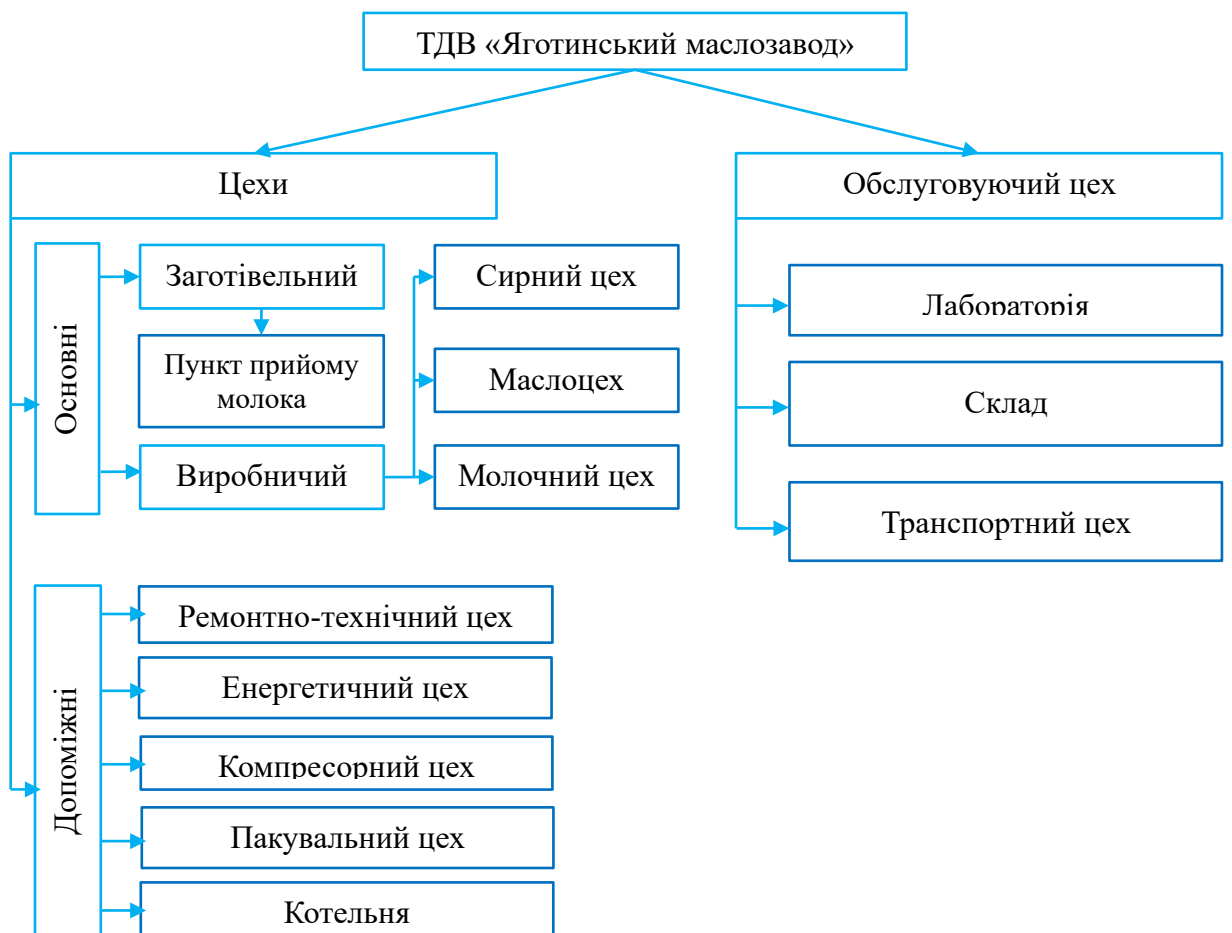


Рис. 2.9. Виробнича структура ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: сформовано автором на основі [50].

Відповідно до наведеного рисунку 2.9 можна визначити, що організаційна структура підприємства ґрунтується на принципі розділення праці та відповідальності за окремими завданнями. Кожен підрозділ має свого керівника, який підпорядковується вищому керівництву, як і показано на рис. 2.6.

Заготівельний цех відповідає за прийом молока від постачальників, відбувається його первинна обробка та підготовка до подальшої переробки.

Далі перехід молока відбувається на виробничий цех, де потім виготовляються різні продукти з молока. Так, наприклад, на рисунку 2.10 наведено процес виготовлення вершкового масла.

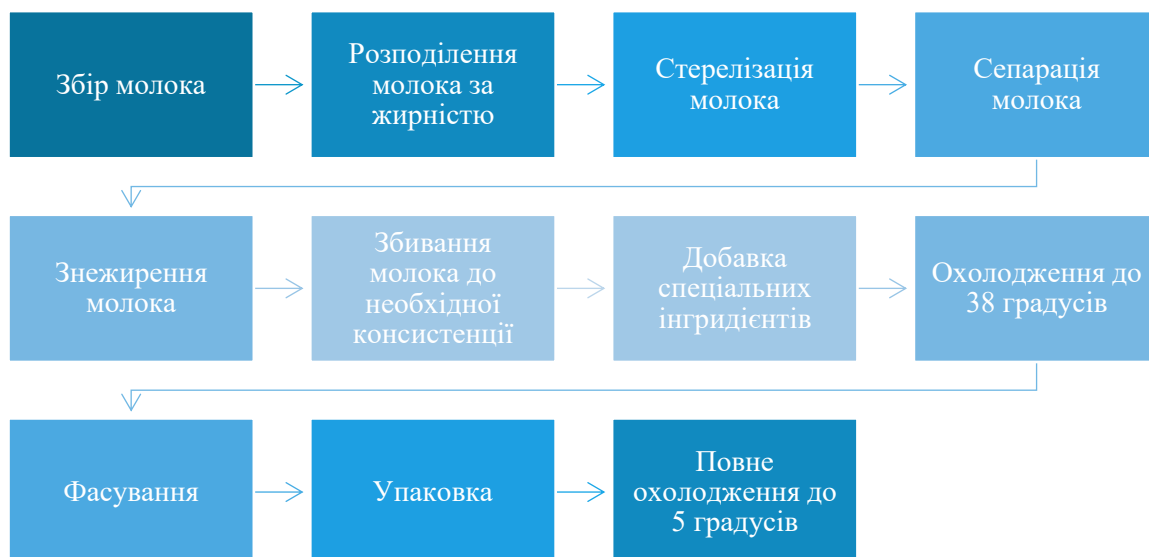


Рис. 2.10. Процес виготовлення вершкового масла в ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: сформовано автором на основі [50; 53].

Оскільки ТДВ «Яготинський маслозавод» випускає понад 30 видів молочної продукції, доцільно в таблиці 2.4 розглянути дохід від продажу продукції в розрізі сегментних груп за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.4

Аналіз доходів ТДВ «Яготинський маслозавод» від реалізації молочної продукції за 2020-2022 роки, тис. грн.

| Група | Роки | | | Відхилення | | | |
|------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|--------------|--------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | Абсолютне, +/- | | Відносне, % | |
| | | | | 2022-2021 | 2022-2020 | 2022/2021 | 2022/2020 |
| Масло | 571572 | 592229 | 648695 | 56466 | 77123 | 9,53 | 13,49 |
| Сирно-творожна | 314630 | 379215 | 410330 | 31115 | 95700 | 8,21 | 30,42 |
| Молоко | 829450 | 752070 | 900481 | 148411 | 71031 | 19,73 | 8,56 |
| Вершки | 142669 | 131225 | 170324 | 39099 | 27655 | 29,80 | 19,38 |
| Сметана | 432234 | 398737 | 494840 | 96103 | 62606 | 24,10 | 14,48 |
| Кисломолочна | 475380 | 449156 | 613464 | 164308 | 138084 | 36,58 | 29,05 |
| Дитяче харчування | 293125 | 333728 | 410435 | 76707 | 117310 | 22,98 | 40,02 |
| Інша молочна продукція | 107263 | 67301 | 87522 | 20221 | -19741 | 30,05 | -18,40 |
| Усього | 3166323 | 3103661 | 3736091 | 632430 | 569768 | 20,38 | 17,99 |

Джерело: розраховано автором на основі [50; 54].

Відповідно до наведено аналізу в табл. 2.4 можна побачити, наскільки зросли доходи підприємства від реалізації молочної продукції. Так, загалом ТДВ «Яготинський маслозавод» отримав в 2022 році 3 736 091 тис. грн чистого доходу, що на 20,38% більше, ніж за 2021 рік. Враховуючи факт того, що в Україні в 2022 році почалось повномасштабне вторгнення, ТДВ «Яготинський маслозавод» не тільки отримав прибуток, а й утримав свої позиції і продовжив працювати. На рисунку 2.11 можна деталізовано побачити, який продукт приносить найбільше доходу ТДВ «Яготинський маслозавод».

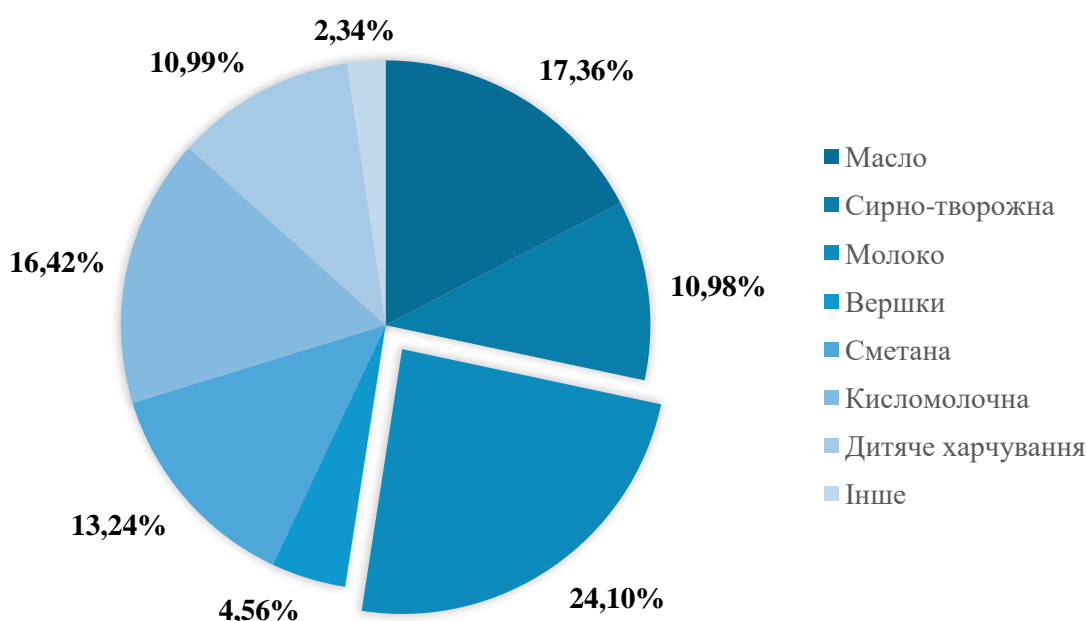


Рис. 2.11. Доходи від реалізації продукції ТДВ «Яготинський маслозавод», 2022 рік

Джерело: сформовано автором.

Як видно з рисунку 2.11 до ТОП-3 продуктів, що приносить найбільше доходу для ТДВ «Яготинський маслозавод» є:

- молоко приносить 24,1%;
- масло приносить 17,36%;
- кисломолочна продукція приносить 16,42%.

В таблиці 2.5 розглянуто структуру витрат на реалізацію кожного виду продукції на ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.5

Аналіз витрат ТДВ «Яготинський маслозавод» для реалізації молочної продукції за 2021-2022 роки, тис. грн.

| Група | Роки | | Відхилення | |
|------------------------|----------------|----------------|----------------|--------------|
| | 2021 | 2022 | Абсолютне, +/- | Відносне, % |
| Масло | 531328 | 536662 | 5334 | 1,00 |
| Сирно-творожна | 340220 | 339464 | -756 | -0,22 |
| Молоко | 674733 | 744963 | 70230 | 10,41 |
| Вершки | 117731 | 140909 | 23178 | 19,69 |
| Сметана | 357734 | 409379 | 51645 | 14,44 |
| Кисломолочна | 402969 | 507515 | 104546 | 25,94 |
| Дитяче харчування | 299410 | 339551 | 40141 | 13,41 |
| Інша молочна продукція | 60380 | 72404 | 12024 | 19,91 |
| Усього | 2784504 | 3090847 | 306343 | 11,00 |

Джерело: розраховано автором на основі [50; 54].

Відповідно до таблиці 2.4 можна визначити, до витрати на реалізацію продукції в 2022 році зросли на 11%, порівняно з 2021 роком. Це, безпосередньо, пов'язано з подіями в Україні, оскільки досить зріс курс долару, була зруйнована логістика та зросли ціни на сировину. З таблиці також видно, що на реалізацію молока витратили 10,41% відсотка коштів, а прибутку отримали на 20,87% більше, ніж витратили. Також з таблиці видно, що витрати на реалізацію сирно-творожної групи продукції скоротились на 0,22%.

В таблиці 1.6 наведено основні техніко-економічні показники діяльності підприємства за 2021-2023 роки.

Проаналізувавши таблицю, можна сказати, що середньооблікова кількість штатних працівників збільшилась на 25 осіб, порівняно з 2022 роком. В цілому по всім показникам можемо простежити збільшення, наприклад, як зазначалось раніше, чистий дохід в 2022 році становив 3 736 091 тис. грн, в 2023 році ТДВ «Яготинський маслозавод» реалізувала своєї продукції на 4 857 266 тис. грн, що на 30,01% більше, ніж у 2022 році.

Таблиця 2.6

Основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2023 роки

| № з/п | Найменування показника | Роки | | | Відхилення | | | |
|-------|---|---------|---------|---------|--------------|-----------|-------------|-----------|
| | | 2021 | 2022 | 2023 | абсолютне, ± | | відносне, % | |
| | | | | | 2022-2021 | 2023-2022 | 2022/2021 | 2023/2022 |
| 1. | Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн. | 3103661 | 3736091 | 4857266 | 632430 | 1121175 | 20,38 | 30,01 |
| 2. | Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб | 901 | 896 | 921 | -5 | 25 | -0,55 | 2,79 |
| 3. | Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн. | 773761 | 811917 | 893932 | 38156 | 82015 | 4,93 | 10,10 |
| 4. | Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн. | 168573 | 195918 | 249790 | 27345 | 53872 | 16,22 | 27,50 |
| 5. | Собівартість реалізованої продукції, тис. грн. | 2784504 | 3090847 | 3979309 | 306343 | 888462 | 11,00 | 28,74 |
| 6. | Валовий прибуток, тис. грн. | 319157 | 645244 | 877957 | 326087 | 232713 | 102,17 | 36,07 |
| 7. | Інші операційні доходи, тис. грн. | 23650 | 47017 | 19109 | 23367 | -27908 | 98,80 | -59,36 |
| 8. | Адміністративні витрати, тис. грн. | 33130 | 37602 | 44464 | 4472 | 6862 | 13,50 | 18,25 |
| 9. | Витрати на збут, тис. грн. | 254742 | 296742 | 367149 | 42000 | 70407 | 16,49 | 23,73 |
| 10. | Інші операційні витрати | 34147 | 65926 | 41416 | 31779 | -24510 | 93,07 | -37,18 |
| 11. | Повні витрати на реалізацію послуг, тис. грн. | 3106523 | 3491117 | 4432338 | 384594 | 941221 | 12,38 | 26,96 |
| 12. | Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток/збиток, тис. грн. | -2862 | 244974 | 424928 | 247836 | 179954 | -8659,54 | 73,46 |
| 13. | Чистий прибуток (збиток), тис. грн. | -63319 | 155639 | 255160 | 218958 | 99521 | -345,80 | 63,94 |
| 14. | Продуктивність праці, тис. грн./осіб | 3444,68 | 4169,74 | 5273,90 | 725,06 | 1104,16 | 21,05 | 26,48 |
| 15. | Середньорічна заробітна плата штатного працівника, тис. грн. | 187,10 | 218,66 | 271,22 | 31,56 | 52,56 | 16,87 | 24,04 |
| 16. | Фондоозброєність, тис. грн./осіб | 858,78 | 906,16 | 970,61 | 47,38 | 64,45 | 5,52 | 7,11 |
| 17. | Рентабельність персоналу, тис. грн./осіб | -70,28 | 173,70 | 277,05 | 243,98 | 103,34 | x | x |
| 18. | Рентабельність діяльності, % | -2,04 | 4,46 | 5,76 | 6,50 | 1,30 | x | x |

Джерело: розраховано автором на основі [51-52].

Фонд оплати праці працівників також зазнав позитивних змін і зріс на 27,5%, оскільки зросла і середньорічна заробітна плата штатного працівника. В 2023 році вона складала 271,22 тис. грн, що на 24,04% більше, ніж в 2022 році.

Окрім цього, собівартість реалізованої продукції теж зросла на 28,74% і в 2023 сягала 3 979 309 тис. грн. Фінансовий результат від операційної діяльності в 2023 визначається як прибуток в розмірі 424 928 тис. грн.

Отже, не дивлячись на обставини, в яких знаходиться Україна, ТДВ «Яготинський маслозавод» утримує свої позиції, нарощує потужності та продовжує активно постачати свою продукцію як на вітчизняний, так і закордонний ринок. Порушена логістика, зростання цін на сировину, військові дії не стоять на заваді роботи ТДВ «Яготинський маслозавод».

2.2. Аналіз кадрового забезпечення ТДВ «Яготинський маслозавод»

В ТДВ «Яготинський маслозавод» функціонує відділ кадрів, який відіграє ключову роль в забезпеченні ефективності та успішності в діяльності підприємства. Відділ кадрів ТДВ «Яготинський маслозавод» відповідає за реалізацію кадрової політики, яка включає в себе найм, адаптацію, оцінювання, розвиток та утримання працівників. Крім наведених задач, відділ кадрів гарантує дотримання всіх норм трудового законодавства та створює сприятливі умови для роботи працівників, що сприятиме підвищенню продуктивності праці та задоволеності від виконуваної роботи.

ТДВ «Яготинський маслозавод» є великим гравцем на ринку молочної продукції України, виробляючи широкий асортимент продуктів та успішно експортуючи його за кордон. У стратегічному управлінні людськими ресурсами більший акцент приділяється використанню жорсткого підходу, орієнтованого на доходи, що мають бути отримати від інвестицій у персонал на користь компанії. Кожне підприємство має конкретну мету і цілі, які повинні бути досягнуті за допомогою належних ресурсів та їх ефективного використання. Використання

м'якого стратегічного управління людськими ресурсами виражено в плануванні кадрів, забезпеченні їх безпекою і необхідними ресурсами для праці, а також врахування їх потреб і мотивацій.

Стратегію управління людськими ресурсами в ТДВ «Яготинський маслозавод» наразі можна охарактеризувати як партнерську, що зумовлено невизначеністю кадрової ситуації в Україні. Після подій 2022 року, коли підприємство, подібно до багатьох інших, втратило частину свого персоналу, відбулось значне порушення стабільності в колективі. Хоча на підприємстві є спеціалісти з великим потенціалом, вони часто змушені залишати його через відсутність можливостей просування або непридатність для поточних завдань. На фоні цього, набуття кваліфікованої робочої сили стає складним завданням, оскільки конкуренція за такими кадрами значно зросла, а внутрішній кадровий резерв не відповідає потребам підприємства за різними параметрами, такими як вік, кваліфікація та досвід роботи.

До функціональних обов'язків відділу кадрів ТДВ «Яготинський маслозавод» відносяться:

- ведення кадрового обліку:
 - оформлення трудових договорів, наказів про прийняття/переведення/звільнення/надання відпусток працівникам;
 - ведення особових справ працівників;
 - зберігання кадрових документів;
- підбір та найм працівників:
 - розміщення оголошень про актуальні вакансії;
 - аналіз резюме та проведення співбесід з кандидатами;
 - оформлення документів при прийнятті на роботу;
- оцінка та розвиток працівників:
 - розробка та проведення програм з навчання та розвитку працівників;
 - організація тренінгів, семінарів, курсів, ігор, тощо;
 - контроль за проходження працівниками навчання та відслідковування прогресу розвитку;

- мотивація та стимулювання працівників:
 - розробка та впровадження системи мотивації працівників;
 - розрахунок та виплата заробітної плати;
 - надання соціальних пільг, тощо;
- аналіз та звітність:
 - аналіз даних з питань персоналу;
 - підготовка звітів для стратегічного планування персоналу та інше.

В своїй роботі відділ кадрів використовує сучасні комп'ютери та програмні забезпечення, що дозволяє ефективно та якісно виконувати свої задачі та функції. Як і більшість компаній, ТДВ «Яготинський маслозавод» переходить на ведення електронного документообігу, тому в їх функціоналі з'явилися програма для сканування та розпізнавання документів, та програма для обміну електронними документами. Окрім фізичного архіву з документами, зараз функціонує і електронний архів: працівники відділу кадрів можуть швидко знайти необхідну інформацію про того чи іншого працівника, що значно полегшує справу. Окрім цього, електронний документообіг не тільки прискорює більшість процесів, наприклад, оформлення відпустки і декілька етапів погодження, а й сприяє на соціальну складову, оскільки підприємство використовує менше паперу там, де це можливо.

Відділ кадрів ТДВ «Яготинський маслозавод» готує такі форми статистичної звітності та іншої вихідної документації [36]:

1. статистична звітність:
 - форма П-1 «Звіт про чисельність працівників та фонд оплати праці»;
 - форма 4-ПР «Звіт про підготовку кадрів»;
 - форма 2-ПР «Звіт про використання робочого часу»;
 - звіт про нещасні випадки та профзахворювання;
2. інша вихідна документація:
 - накази:
 - про прийняття на роботу, переведення, звільнення;
 - про надання відпусток;

- про нагородження;
- про дисциплінарні стягнення;
- особові справи працівників;
- таблиць обліку робочого часу;
- розрахункові листки;
- податкові декларації та інші.

Коллективний договір являє собою угоду між представниками компанії роботодавця та профспілковими організаціями (або іншими представниками працівників), яка встановлює умови праці та зайнятості для всіх працівників підприємства, що входять до складу компанії або групи роботодавців. Даний документ може вміщувати в себе положення про оплату праці, робочий час працівників, відпустки, умови праці та інше. Коллективний договір, зазвичай, вкладають для забезпечення вигідних умов для якомога більшої кількості працівників.

Коллективний договір ТДВ «Яготинський маслозавод» визначає [36]:

- умови оплати праці та інших виплат для працівників:
 - мінімальна заробітна плата, тарифні ставки, надбавки, доплати, премії та інші стимули до праці;
 - форми та системи оплати праці та їх порядок застосування;
- гарантії та компенсації:
 - гарантії при оплаті роботи в святковий або вихідний день, при наданні щорічних та інших відпусток, відряджень, тощо;
 - компенсації за роботу в шкідливих, небезпечних та/або важких умовах праці;
- режим роботи та відпочинку працівників:
 - тривалість робочого дня, тижня та перерв у роботі;
 - графік роботи та черговість надання відпусток;
- умови охорони праці та безпеки працівників:
 - забезпечення працівників засобами індивідуального захисту;

○ навчання та інструктаж з питань охорони праці та безпеки на робочому місці;

- соціально побутові та культурні питання:
- покращення умов праці та побуду працівників;
- розвиток соціальної інфраструктури підприємства та інше.

В ТДВ «Яготинський маслозавод» колективний договір вкладається між роботодавцем та профспілкою, яка представляє інтереси працівників. Порядок укладання колективного договору визначений наступним чином:

1. ініціація укладення колективного договору. Сторона, яка ініціювала даний процес, надсилає іншій стороні письмову пропозицію;
2. проведення перемовин про умови колективного договору. Обидві сторони проводять перемовини, під час яких обговорюють та узгоджують умови колективного договору;
3. підписання колективного договору. Обидві сторони досягають певної згоди і підписують документ;
4. реєстрація колективного договору в органі місцевої виконавчої влади.

Колективним договором ТДВ «Яготинський маслозавод» обумовлено забезпечення охорони праці та безпеки на підприємстві. В рамках цього на підприємстві створено систему управління охороною праці, в рамках якої розроблено понад 10 внутрішніх нормативних документів [36; 39]:

1. Положенням про систему управління охороною праці;
2. Положенням про службу охорони праці;
3. Положенням про комісію з охорони праці;
4. Контроль за станом охорони праці;
5. Положенням про розробку інструкцій з охорони праці;
6. Положенням про навчання, інструктаж та перевірку знань працівників з питань охорони праці;
7. Положенням про атестацію робочих місць;
8. Положенням про роботи підвищеної небезпеки;
9. Організація проведення робіт в електроустановках споживачів;

10. Положенням про нагляд за будівлями та спорудами;
11. Організація проведення газонебезпечних робіт;
12. Організація проведення робіт на вибухопожежонебезпечних об'єктах;
13. Положенням про проведення медоглядів працівників;
14. Контроль за станом пожежної безпеки та інші документи.

Всі виробничі підрозділи ТДВ «Яготинський маслозавод» забезпечено охорону праці шляхом використання інструкції з безпеки праці, надаються засоби для індивідуального та колективного захисту, медичні аптечки, вогнегасники, спецодяг та інший санітарний одяг.

Всі працівники мають пройти вступний, початковий та періодичний навчальний курс з охорони праці, пожежної безпеки та санітарії на виробництві.

Працівники, які працюють у небезпечних умовах, проходять щорічне навчання та оцінку знань з охорони праці, а також проходять спеціальний медичний огляд, оплачуваний ТДВ «Яготинський маслозавод».

В таблиці 2.7 наведено аналіз структури працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.7

Структура працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2023 роки

| Показники | 2021 | | 2022 | | 2023 | | Відхилення | |
|---|------------|-------------|------------|-------------|------------|--------------|------------|-----------|
| | осіб | % | осіб | % | осіб | % | 2023-2022 | 2023/2022 |
| Середньооблікова кількість штатних працівників, всього: | 901 | 100 | 896 | 100 | 921 | 100 | 25 | 2,79 |
| Непромисловий персонал | 28 | 3,1 | 26 | 2,9 | 29 | 3,15 | 3 | 11,54 |
| Промислово-виробничий персонал, з них: | 873 | 96,9 | 870 | 97,1 | 892 | 96,85 | 22 | 2,53 |
| 1. Виробничий, із них: | 763 | 84,7 | 759 | 84,7 | 780 | 84,69 | 21 | 2,77 |
| - Робітники | 558 | 61,9 | 557 | 62,2 | 575 | 62,43 | 18 | 3,23 |
| - Інший персонал (обслуговуючий, охорона, учні) | 205 | 22,8 | 202 | 22,5 | 205 | 22,26 | 3 | 1,49 |
| 2. Управлінський персонал, з них: | 110 | 12,2 | 111 | 12,4 | 112 | 12,16 | 1 | 0,90 |
| - Керівники | 37 | 4,1 | 36 | 4,0 | 36 | 3,91 | 0 | 0,00 |
| - Спеціалісти | 28 | 3,1 | 29 | 3,2 | 32 | 3,47 | 3 | 10,34 |
| - Службовці | 45 | 5,0 | 46 | 5,1 | 44 | 4,78 | -2 | -4,35 |

Джерело: розраховано автором.

Відповідно до наведеної структури можна сказати, що в 2023 році кількість працівників в ТДВ «Яготинський маслозавод» зросла на 2,79% або на 25 осіб. Значна їх частка зросла у промислово-виробничому персоналі, а саме до підприємства приєдналось 18 робітників, 3 особи до іншого персоналу і 3 спеціалісти. Зміни в структурі не значні, а на рисунку 2.12 графічно наведено динаміку змін в структурі персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод».



Рис. 2.12. Структура працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2023 роки, осіб

Джерело: сформовано автором.

Більшість працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» відноситься до виробничого персоналу, який налічує 780 осіб, що становить 84,69% від загальної кількості. З них 575 – це робітники, а 205 – працівники інших категорій. Висока чисельність виробничого персоналу обумовлена тим, що ТДВ «Яготинський маслозавод» понад 30 видів молочної продукції, що потребує значної кількості працівників для забезпечення безперервної роботи. Окрім цього, виробництво молочної продукції потребує дотримання суворих технологічних норм та використання складного обладнання, що також впливає на потребу у великій кількості кваліфікованих працівників. В таблиці 2.8 наведено аналіз вікової та гендерної структури працівників підприємства.

**Вікова та гендерна структура працівників ТДВ «Яготинський маслозавод»
за 2021-2023 роки**

| Вік та гендер | Кількість по роках, осіб | | | У % до загальної чисельності | | | Відхилення | |
|---------------------------------|-----------------------------|------------|------------|---------------------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2021 | 2022 | 2023 | 2023- 2022 | 2023/ 2022 |
| Жінки | 580 | 584 | 607 | 64,37 | 65,18 | 65,91 | 23 | 3,94 |
| Молодь до 24 років | 127 | 129 | 139 | 14,1 | 14,4 | 15,09 | 10 | 7,75 |
| 25-49 років | 221 | 223 | 231 | 24,53 | 24,89 | 25,08 | 8 | 3,59 |
| 50-59 років | 185 | 182 | 186 | 20,53 | 20,31 | 20,20 | 4 | 2,20 |
| Від 60 років та пенсійного віку | 47 | 50 | 51 | 5,21 | 5,58 | 5,54 | 1 | 2,00 |
| Чоловіки | 321 | 312 | 314 | 35,63 | 34,82 | 34,09 | 2 | 0,64 |
| Молодь до 24 років | 36 | 35 | 34 | 4,0 | 3,91 | 3,69 | -1 | -2,86 |
| 25-49 років | 99 | 96 | 95 | 10,99 | 10,71 | 10,31 | -1 | -1,04 |
| 50-59 років | 114 | 112 | 114 | 12,65 | 12,5 | 12,38 | 2 | 1,79 |
| Від 60 років та пенсійного віку | 72 | 69 | 71 | 7,99 | 7,7 | 7,71 | 2 | 2,90 |
| Разом | 901 | 896 | 921 | 100 | 100 | 100 | 25 | x |

Джерело: розраховано автором.

Проведений аналіз в таблиці 2.8 свідчить, що найбільше на підприємстві працівників жіночої статі. В 2023 році їх частка становила 607 осіб або 65,91% від загальної кількості працівників. Найбільше всього працівниць жіночої статі знаходиться у віковій категорії 25-49 років. Кількість чоловіків на підприємстві менше, в 2023 їх частка складала лише 34,09%.

Переважання жінок у колективі ТДВ «Яготинський маслозавод» є типовим для молочної промисловості, оскільки це пов'язано з тим, що багато робіт на підприємстві не потребують великої фізичної сили, а більше вимагають уважності, акуратності та терпіння, якостями, якими частіше володіють жінки.

Вікова структура працівників також відповідає загальним тенденціям на ринку праці. Найбільшу частку колективу становлять люди працездатного віку – від 25 до 49 років, це свідчить про те, що на підприємстві працюють досвідчені та кваліфіковані кадри. Важливо зазначити, що ТДВ «Яготинський маслозавод» не робить жодної дискримінації за ознакою статі чи віку та всі працівники мають

рівні можливості для кар'єрного зростання та розвитку. На рисунку 2.13 наведено вікову та гендерну структуру працівників підприємства за 2023 рік.

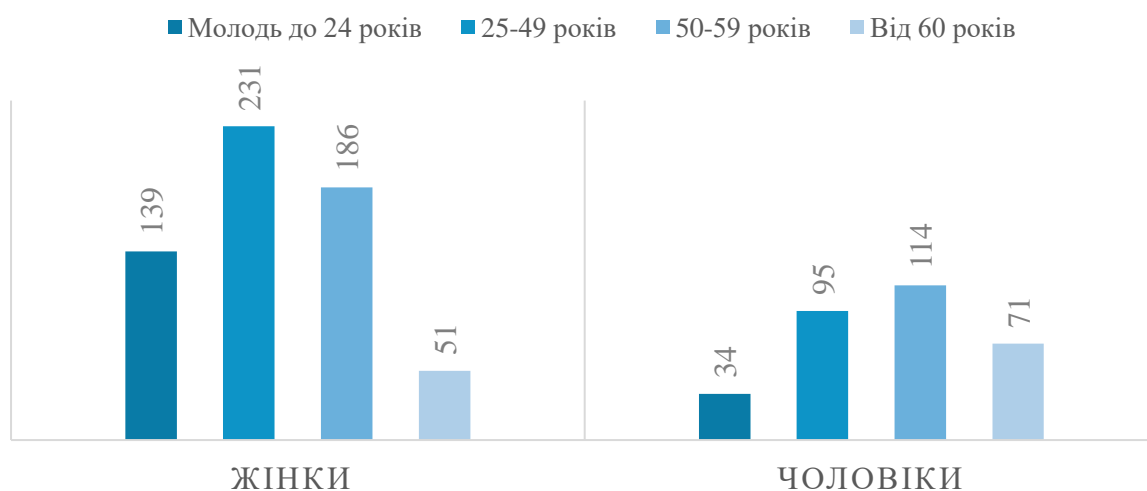


Рис. 2.13. Вікова та гендерна структура працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2023 роки, осіб

Джерело: сформовано автором.

В таблиці 2.9 наведено аналіз освітньої структури працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.9

Освітня структура працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2023 роки

| Рівень освіти | Кількість по роках, осіб | | | У % до загальної чисельності | | | Відхилення | |
|---------------------------|--------------------------|------------|------------|------------------------------|------------|------------|------------|-----------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2021 | 2022 | 2023 | 2022-2023 | 2022/2023 |
| Середня-спеціальна освіта | 456 | 448 | 456 | 50,61 | 50,00 | 49,51 | 8 | 1,79 |
| Початок навчання в ЗВО | 223 | 220 | 216 | 24,75 | 24,55 | 23,45 | -4 | -1,82 |
| «Бакалавр» | 154 | 158 | 171 | 17,09 | 17,63 | 18,57 | 13 | 8,23 |
| «Магістр» | 68 | 70 | 78 | 7,55 | 7,81 | 8,47 | 8 | 11,43 |
| Разом | 901 | 896 | 921 | 100 | 100 | 100 | 25 | x |

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 2.9 демонструє, що найбільше всього працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» має середню-спеціальну освіту. Їх кількість в 2023 році складала 456 осіб або 49,51% від загальної кількості працівників. Це пов'язано з тим, що для роботи на виробництві не завжди потрібна вища освіта, а достатньо знань та навичок, які можна отримати в закладах професійно-технічної освіти.

Важливо зазначити, що ТДВ «Яготинський маслозавод» цінує своїх працівників з будь-яким рівнем освіти, тому підприємстві створені умови для професійного зростання та розвитку, щоб кожен працівник мав можливість підвищити свою кваліфікацію та здобути нові знання.

ТДВ «Яготинський маслозавод» регулярно проводить навчальні курси та тренінги, де працівники можуть ознайомитися з новими технологіями та методами роботи. Також завод співпрацює з закладами освіти та може допомогти своїм працівникам у здобутті вищої освіти або проходженні курсів підвищення кваліфікації.

В ТДВ «Яготинський маслозавод» управління персоналом покладено на кадрову службу та керівників виробничих підрозділів, тому якщо виникає потреба у пошуку нових спеціалістів, керівники підрозділів надають інформацію відділу кадрів, який, користуючись зовнішніми джерелами, розміщує оголошення про вакансії. Підбір кадрів відбувається за допомогою аналізу заповнених кандидатами анкет, що містять інформацію про освіту, досвід роботи, навички та бажану заробітну плату. Потім керівники проводять оцінку анкет, визначаючи, наскільки вони відповідають посадовим вимогам. Після відбору кандидатів за анкетами, відділ кадрів переходить до тестування кандидатів на відповідність посаді.

Після проходження тестування, відділ кадрів аналізує анкети та результати тестів, після чого кандидатів-переможців запрошують на співбесіду з керівництвом компанії та керівниками виробничих підрозділів, на посаду, на яку вони претендують. Співбесіда відбувається особисто в офісі компанії і має на меті знайомство з кандидатами та оцінку їхніх професійних та комунікативних

навичок. Керівники підрозділів розкривають функціональні обов'язки, переваги та складнощі, які можуть виникнути на початковому етапі роботи. Завершальний етап – вибір найкращого кандидата та його працевлаштування. На рисунку 2.14 наведено схему підбору персоналу на ТДВ «Яготинський маслозавод».



Рис. 2.14. Схема підбору персоналу в ТДВ «Яготинський маслозавод» [36]

Перед початком зовнішнього пошуку кадрів, відділ кадрів оцінює внутрішній потенціал, шукаючи працівників, які можуть зайняти вакансії за сумісництвом або через кар'єрне зростання. Також розглядається можливість переведення працівників, які бажають розширити свої можливості. Після успішної співбесіди нові працівники проходять місячне стажування та три місяці адаптаційного періоду на підприємстві.

В таблиці 2.10 наведено розрахунок руху працівників по ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.10

Рух працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2023 роки

| Показники | 2021 | 2022 | 2023 | Відхилення | |
|--|------|------|------|------------|-----------|
| | | | | 2023-2022 | 2023/2022 |
| Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб | 901 | 896 | 921 | 25 | 2,79 |
| Кількість прийнятих штатних працівників, осіб | 356 | 387 | 394 | 7 | 1,81 |
| Кількість звільнених штатних працівників, всього осіб, в т. ч: | 410 | 392 | 378 | -14 | -3,57 |
| - із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників, осіб | 29 | 25 | 27 | 2 | 8,00 |
| - із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо), осіб | 381 | 367 | 351 | -16 | -4,36 |
| Облікова кількість штатних працівників на кінець звітної періоду, осіб | 889 | 876 | 912 | 36 | 4,11 |
| Коефіцієнт загального обороту | 0,85 | 0,87 | 0,84 | -0,03 | x |
| Коефіцієнт обороту по прийому | 0,4 | 0,43 | 0,43 | 0,00 | x |
| Коефіцієнт обороту по вибуттю | 0,46 | 0,44 | 0,41 | -0,03 | x |
| Коефіцієнт плинності кадрів | 0,42 | 0,41 | 0,38 | -0,03 | x |
| Коефіцієнт відновлення працівників | 0,87 | 0,99 | 1,04 | 0,05 | x |
| Коефіцієнт постійності кадрів | 0,99 | 0,98 | 0,99 | 0,01 | x |

Джерело: розраховано автором.

У 2023 році кількість прийнятих штатних працівників зросла на 2,79%, тобто на підприємство прийняли 25 осіб. Проте існує негативна тенденція в кількості звільнених за рік, їх чисельність у 2023 році становила 378 особи. Кількість звільнених менше на 3,57% за попередній період, проте показник є суттєвим і значно буде відображатись на ресурсах відділу кадрів. Можна сказати, що відділ кадрів ТДВ «Яготинський маслозавод» протягом року був змушений закривати понад 30 вакансій, які з'явилися внаслідок вивільнення працівників, що свідчить про значний обсяг роботи для кадрової служби, адже закриття однієї вакансії потребує:

- опублікувати оголошення про вакансію;

- провести співбесіди та відібрати кандидатів;
- оформити документи для працевлаштування;
- забезпечити адаптацію та навчання нового співробітника.

Ситуація, що склалася, підкреслює важливість комплексного підходу до управління персоналом на підприємстві. Необхідно не лише активно шукати та залучати нових талановитих співробітників, але й вживати заходів для утримання вже наявних кадрів.

Оцінка ефективного використання робочого часу вказує на те, наскільки раціонально використовується час працівників і як це впливає на продуктивність підприємства. Збільшення продуктивності можливе за рахунок оптимізації використання робочого часу без необхідності додаткових інвестицій. Загалом, кількість календарних днів у 2021-2023 роках становила 365 днів, із них кількість робочих днів було 250, 249 та 260 у 2023 році, що складають номінальний фонд робочого часу. В таблиці 2.11 наведено розрахунок річного ефективного фонду робочого часу.

Таблиця 2.11

**Річний ефективний фонд робочого часу
ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2023 роки**

| № з/п | Елементи часу | 2021 | 2022 | 2023 |
|-------|---|------|------|------|
| 1 | Кількість календарних днів за рік | 365 | 365 | 365 |
| 2 | Вихідні дні | 104 | 105 | 105 |
| 3 | Святкові дні, що не співпадають з вихідними | 11 | 11 | 9 |
| 4 | Разом не робочі вихідні | 115 | 116 | 114 |
| 5 | Номінальний фонд робочого часу | 250 | 249 | 260 |
| 6 | Дні не виходу на роботу в т.ч.: | 25 | 30 | 30 |
| 7 | - Відпустки | 24 | 27 | 28 |
| 8 | - Неявки з дозволу адміністрації | 1 | 3 | 2 |
| 9 | Ефективний фонд робочого часу | 225 | 219 | 230 |
| 10 | Тривалість робочого дня, годин | 8 | 8 | 8 |
| 11 | Ефективний фонд робочого часу одного робітника, годин | 1800 | 1752 | 1840 |

Джерело: розраховано автором.

Отже, наведений розрахунок в таблиці 2.11 демонструє, що річний ефективний фонд робочого часу на ТДВ «Яготинський маслозавод» для одного

працівника 1840 годин в 2023 році, що на 5,02% більше порівняно з 2022 роком. Відповідно, ефективний фонд робочого часу усіх працівників підприємства (921) становить 1 694 640 людино-години. В таблиці 4.4 наведено динаміку зміни номінального та ефективного фонду робочого часу одного працівника підприємства за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.12

Зміна номінального та ефективного фонду робочого часу одного працівника ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2023 роки

| Показник | 2021 | 2022 | 2023 | Відхилення | | | |
|---|-------|-------|-------|------------|-----------|-----------|-----------|
| | | | | 2022-2021 | 2023-2022 | 2022/2021 | 2023/2022 |
| Календарний фонд робочого часу, дні | 365 | 365 | 365 | - | - | - | - |
| Календарний фонд робочого часу, год | 2920 | 2920 | 2920 | - | - | - | - |
| Номінальний фонд робочого часу, дні | 250 | 249 | 260 | -1 | 11 | -0,40 | 4,42 |
| Номінальний фонд робочого часу, год | 2000 | 1992 | 2080 | -8 | 88 | -0,40 | 4,42 |
| Ефективний фонд робочого часу, год | 1800 | 1752 | 1840 | -48 | 88 | -2,67 | 5,02 |
| Частка номінального фонду в календарному фонді робочого часу, % | 68,49 | 68,22 | 71,23 | -0,27 | 3,01 | -0,40 | 4,42 |
| Частка ефективного фонду в календарному фонді робочого часу, % | 61,64 | 60,00 | 63,01 | -1,64 | 3,01 | -2,67 | 5,02 |

Джерело: розраховано автором.

Відповідно до таблиці 2.12 видно, що номінальний фонд робочого часу у 2023 році збільшився на 4,42% порівняно з 2022 роком, ефективний фонд робочого часу також має позитивну тенденцію, він збільшився на 5,02%. Частка номінального фонду в календарному фонді робочого часу 2023 року становить 71,23%, що на 4,42% більше, ніж в 2022 році, так само і з часткою ефективного фонду в календарному фонді робочого часу, вона збільшилась на 5,02% і становила 63,01%.

ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2023 рік зміг значно підвищити ефективність використання робочого часу, що призвело до зростання випуску продукції, зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності підприємства. В таблиці 2.13 наведено розрахунок продуктивності праці в ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2022 роки.

Таблиця 2.13

Продуктивність праці в ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2023 роки

| Показники | Од. вим. | 2021 | 2022 | 2023 | Відхилення | |
|---|-----------------|---------|---------|---------|------------|-----------|
| | | | | | 2023-2022 | 2023/2022 |
| Вихідні дані | | | | | | |
| 1.Обсяг виробленої продукції | тис. грн | 3103661 | 3736091 | 4857266 | 1121175 | 30,01 |
| 2.Середньооблікова кількість ПВП, всього, | осіб | 873 | 870 | 892 | 22 | 2,53 |
| 2.1 - робітники | осіб | 558 | 557 | 575 | 18 | 3,23 |
| 3.Відпрацьовано всіма робітниками | тис. люд.-днів | 125550 | 121983 | 132250 | 10267 | 8,42 |
| 4.Відпрацьовано всіма робітниками | тис. люд.-годин | 1004400 | 975864 | 1058000 | 82136 | 8,42 |
| Розрахункові дані | | | | | | |
| 5.Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (n.1/n.2) | грн. | 3555,17 | 4294,36 | 5445,37 | 1151,008 | 26,80 |
| 6.Середньорічний виробіток на одного робітника(n.1/n.2.1) | грн. | 5562,12 | 6707,52 | 8447,42 | 1739,895 | 25,94 |
| 7.Середньогодинний виробіток одного робітника (n.1/n.4) | грн. | 3,09 | 3,83 | 4,59 | 0,762 | 19,91 |
| 8. Тривалість робочого дня (n.4/n.3) | год | 8 | 8 | 8 | 0 | 0 |
| 9. Відпрацьовано одним робітником в рік (n.3/n.2.1) | днів | 225 | 219 | 230 | -3 | -1,33 |
| 10. Питома вага робітників в складі ПВП (n.2.1/n2) | % | 63,92 | 64,02 | 64,46 | 0,439 | x |

Джерело: розраховано автором.

З даних, наведених в таблиці 2.13, можна побачити, що продуктивність праці у 2023 році зросла на 26,8% і становила 5445,37 тис. грн/особу. Середньогодинний виробіток одного робітника склав 4,59 грн./особу, що на 19,91% більше за показник 2022 року. Відмічається позитивна динаміка

показників продуктивності праці через зростання фонду робочого часу та підвищення ефективності його використання. Протягом 2023 року відпрацьовано 1058000 тис. людино-годин, що на 8,42% більше, ніж у 2022 році.

2.3. Оцінка ефективності організації оплати праці в ТДВ «Яготинський маслозавод»

Для оплати праці в ТДВ «Яготинський маслозавод» використовується почасова (відпрацьований час є виміром результату праці) та відрядна (кількість виготовленої продукції або виконаних робіт виступає виміром результату праці) форми оплати праці. Відрядну форму оплати праці використовують у виробничих цехах, де результат праці оцінюється у кількості продукції, які виготовили працівники підприємства.

Заробітна плата працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» складається з основної заробітної плати, додаткової (праця понад встановлені норми, трудовий успіх, тощо) та інші заохочувальні та компенсаційні виплати (винагорода за підсумками роботи протягом року, квартальні та річні премії). Виплати заробітної плати здійснюються двічі на місяць у вигляді авансу та основної заробітної плати.

В ТДВ «Яготинський маслозавод» діє система преміювання, яка стимулює працівників до досягнення кращих результатів у роботі. Премії в ТДВ «Яготинський маслозавод» можуть виплачуватися за перевиконання плану виробництва, завчасне виконання завдань, економію ресурсів, раціоналізаторські пропозиції та інші досягнення. Розмір премії, як правило, залежить від показників роботи працівника та його внеску у загальний результат роботи підприємства.

Крім основної заробітної плати та премій, працівникам підприємства також виплачують соціальні виплати: допомога на дітей, матеріальна допомога, оплата лікарняних, оплата відпусток, тощо. Система оплати праці в ТДВ «Яготинський

маслозавод» є прозорою та справедливою, що мотивує працівників до сумлінного виконання своїх обов'язків та стимулює їх до підвищення продуктивності праці.

В таблиці 2.14 наведено динаміку зміни в структурі фонду оплати праці в ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.14

**Структура фонду оплати праці працівників ТДВ «Яготинський
маслозавод» за 2021-2023 роки, тис. грн.**

| Показники | 2021 | 2022 | 2023 | Відхилення | | | |
|---|----------|-----------|-----------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | | | | 2022- 2021 | 2023- 2022 | 2022/ 2021 | 2023/ 2022 |
| 1.Фонд оплати праці, усього | 168573 | 195918 | 249790 | 27345 | 53872 | 16,22 | 27,50 |
| 2.Фонд основної заробітної плати | 101143,8 | 118726,31 | 153121,27 | 17582,51 | 34394,96 | 17,38 | 28,97 |
| 3. Фонд додаткової заробітної плати | 49223,32 | 57403,97 | 68192,67 | 8180,65 | 10788,7 | 16,62 | 18,79 |
| 4. Заохочувальні та компенсаційні виплати | 18205,88 | 19787,72 | 28476,06 | 1581,84 | 8688,34 | 8,69 | 43,91 |

Джерело: розраховано автором.

Розраховані дані в таблиці 2.14 демонструють, що фонд заробітної плати ТДВ «Яготинський маслозавод» в 2023 році зріс на 27,5% порівняно з 2022 роком., це свідчить про те, що підприємство дбає про своїх працівників та прагне запропонувати їм конкурентну заробітну плату. В таблиці 2.15 наведено динаміку зміни в структурі фонду додаткової заробітної плати за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.15

**Структура фонду додаткової оплати праці працівників
ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2023 роки, тис. грн.**

| Показники | 2021 | | 2022 | | 2023 | | Відхилення | | | |
|---|-------------|----------|--------------|----------|-------------|----------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | тис. грн | % | тис. грн. | % | тис. грн | % | 2022- 2021 | 2023- 2022 | 2022/ 2021 | 2023/ 2022 |
| <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> | <i>6</i> | <i>7</i> | <i>8</i> | <i>9</i> | <i>10</i> | <i>11</i> |
| Фонд додаткової заробітної плати, всього, в т.ч.: | 49223,32 | 100 | 57403,97 | 100 | 68192,67 | 100 | 8180,65 | 10788,7 | 16,62 | 18,79 |

Кінець табл. 2.15

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|--|----------|-------|----------|-------|----------|-------|---------|---------|-------|-------|
| -Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів | 23134,96 | 47,00 | 28242,75 | 49,20 | 33850,84 | 49,64 | 5107,79 | 5608,09 | 22,08 | 19,86 |
| - Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) | 11813,60 | 24,00 | 11653 | 20,30 | 15479,73 | 22,70 | -160,6 | 3826,73 | -1,36 | 32,84 |
| - Виплати, пов'язані з індексацією зарплати | 14274,76 | 29,00 | 17508,22 | 30,50 | 18862,1 | 27,66 | 3233,46 | 1353,88 | 22,65 | 7,73 |

Джерело: розраховано автором.

Розраховані дані з таблиці 2.15 свідчать, що фонд додаткової оплати праці в 2023 році зріс на 18,79%, порівняно з 2022 роком. Найбільшу частку з фонду додаткової оплати праці становить надбавка та доплата до тарифних ставок та посадових окладів, а саме на неї припадає 49,64% фонду і його зростання відбулось на 19,86% порівняно з 2022 роком. В таблиці 2.16 наведено динаміку зміни в структурі заохочувальних та компенсаційних виплат для працівників підприємства.

Таблиця 2.16

Структура фонду заохочувальних та компенсаційних виплат для працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2023 роки, тис. грн.

| Показники | 2021 | | 2022 | | 2023 | | Відхилення | | | |
|--|----------|-----|-----------|-------|----------|-------|------------|-----------|-----------|-----------|
| | тис. грн | % | тис. грн. | % | тис. грн | % | 2022-2021 | 2023-2022 | 2022/2021 | 2023/2022 |
| Заохочувальні та компенсаційні виплати, в т.ч. | 18205,88 | 100 | 19787,72 | 100 | 28476,06 | 100 | 1581,84 | 8688,34 | 8,69 | 43,91 |
| - матеріальна допомога | 6736,18 | 37 | 9944,8 | 50,26 | 14892,97 | 52,30 | 3208,62 | 4948,17 | 47,63 | 49,76 |
| - соціальні пільги, що мають індивідуальних характер | 9285,00 | 51 | 6391,43 | 32,30 | 9866,95 | 34,65 | -2893,57 | 3475,52 | -31,16 | 54,38 |
| - оплата за невідпрацьований робочий час | 2184,71 | 12 | 3451,49 | 17,44 | 3716,14 | 13,05 | 1266,78 | 264,65 | 57,98 | 7,67 |

Джерело: розраховано автором.

Наведені в таблиці 2.16 розрахунки демонструють, наскільки зараз змінилась структура фонду заохочувальних та компенсаційних виплат для працівників підприємства. Зросли виплати за матеріальною допомогою на 49,76% і в 2023 році вони склали 52,3% від фонду. Це пов'язано з тим, що зараз багато людей, не тільки на ТДВ «Яготинський маслозавод» страждає від наслідків COVID-19 та повномасштабного вторгнення.

ТДВ «Яготинський маслозавод» дбає про своїх працівників та прагне допомогти їм у вирішенні особистих та професійних проблем, допомагає при втраті житла чи фінансових труднощах, а на збільшення фонду оплати праці впливають такі фактори, як зростання обсягів виробництва продукції, збільшення продуктивності праці, зміна курсу валют та інші. В таблиці 2.17 наведено аналіз розміру середньої заробітної плати працівників ТДВ «Яготинський маслозавод».

Таблиця 2.17

**Розмір середньої заробітної плати працівників
ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2023 роки**

| Рівні заробітної плати | 2021 | | 2022 | | 2023 | | Відхилення | |
|---------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|
| | осіб | % | осіб | % | осіб | % | 2023-2022 | 2023/2022 |
| до 10 000, грн | 113 | 12,5 | 99 | 11,05 | 86 | 9,34 | -13 | -13,13 |
| від 10 000 до 15 000, грн | 301 | 33,4 | 304 | 33,93 | 278 | 30,18 | -26 | -8,55 |
| від 15 001 до 20 000, грн | 229 | 25,4 | 231 | 25,78 | 248 | 26,93 | 17 | 7,36 |
| від 20 001 до 25 000, грн | 183 | 20,3 | 184 | 20,54 | 212 | 23,02 | 28 | 15,22 |
| від 25 001 до 30 000, грн | 58 | 6,4 | 60 | 6,7 | 73 | 7,93 | 13 | 21,67 |
| понад 30 000, грн | 17 | 1,9 | 18 | 2,01 | 24 | 2,61 | 6 | 33,33 |
| Разом | 901 | 100 | 896 | 100 | 921 | 100 | 25 | x |

Джерело: розраховано автором.

Відповідно до таблиці 2.17 можна зазначити, що середня заробітна плата працівників підприємства має позитивну динаміку у 2023 році. На рисунку 2.15 наведено динаміку зміни заробітної на підприємстві за 2021-2023 роки.

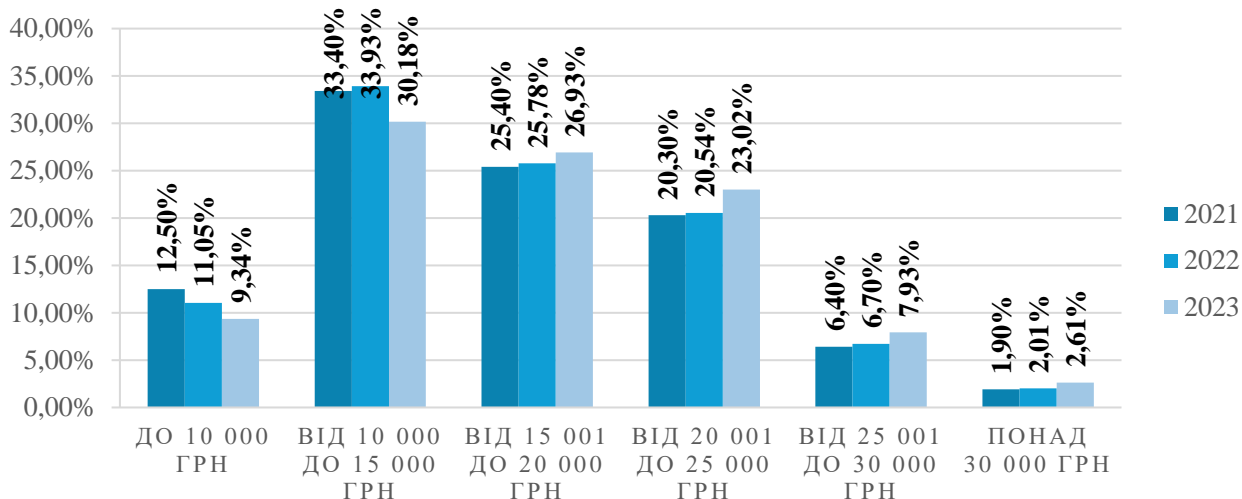


Рис. 2.15. Зміна розміру середньої заробітної плати працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2023 роки, %

Джерело: побудовано автором.

Більше працівників почали отримувати заробітну плату вище 10 тис. грн. Кількість працівників, що отримувала заробітну плату менше 10 тис. грн. скоротилась на 13,13%, а тих, що отримували до 15 тис. грн. скоротилась на 8,55%. Понад 30% працівників почали отримувати заробітну плату від 20 тис. грн.

Враховуючи високу плинність праці на підприємстві, яка становила в 2023 році 378 осіб, доцільно здійснити аналіз причин звільнення працівників за власним бажанням, для того, щоб визначити, чи впливає на їх рішення рівень оплати праці. Для цього було здійснено анкетування працівників, щоб визначити причини плинності кадрів на підприємстві. Приклад анкети наведено на рисунку 2.16.

Оцінка рівня задоволеності працівників ТДВ "Яготинський маслозавод" щодо виконуваної роботи та умов праці.

Зважаючи на важливість збереження високого рівня задоволеності працівників та підтримки оптимальних умов праці, ми запрошуємо вас взяти участь у нашій анкеті, що стосується вашого досвіду роботи на ТДВ "Яготинський маслозавод". Ваша думка дуже важлива для нас, і ми глибоко цінуємо ваші враження та пропозиції.

Ця анкета спрямована на оцінку вашого рівня задоволеності щодо виконуваної роботи та умов праці на маслозаводі. Ваші відповіді допоможуть нам краще зрозуміти сильні та слабкі сторони робочого процесу та виявити можливості для поліпшення.

Прохання відповісти на запитання об'єктивно та відверто. Ваші відгуки анонімні і будуть використані виключно для аналізу та вдосконалення робочого середовища нашого колективу.

Дякуємо за вашу участь та вклад у розвиток ТДВ "Яготинський маслозавод". Ваша думка важлива для нас і сприятиме створенню ще кращих умов для всіх співробітників.

Чи задоволені Ви своєю роботою на підприємстві?

Текст запитання з короткими відповідями

Що Вам подобається у Вашій роботі?

Текст запитання з довгими відповідями

Рис. 2.16. Анкетування працівників для визначення чинників плинності кадрів [33]

Для працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» було запропоновано відповісти на ряд відкритих питань в анонімному форматі для того, щоб отримати чеснішу відповідь від кожного респондента. В таблиці 2.18 наведено найбільш визначені працівниками фактори, що сприяють плинності кадрів.

Таблиця 2.18

Причини плинності кадрів на ТДВ «Яготинський маслозавод», %

| № з/п | Причини плинності кадрів | Відповідь респондентів |
|---------------|---|------------------------|
| 1 | Незадовільний рівень оплати праці | 54,9% |
| 2 | Незадоволеність умовами праці | 9,7% |
| 3 | Морально-психологічна атмосфера в колективі | 2,8% |
| 4 | Незадоволеність керівництвом | 4,8% |
| 5 | Економічно-політична ситуація в Україні | 24,6% |
| 6 | Сімейні обставини | 3,2% |
| Всього | | 100,00 |

Джерело: розраховано автором на основі [33].

Відповідно до таблиці 2.18 визначено, що головною причиною для плинності кадрів є незадовільний рівень оплати праці, також значна частина працівників занепокоєна економічно-політичною ситуацією в Україні. Найменше всього для працівників причиною плинності кадрів може стати морально-психологічна атмосфера в колективі, лише 2,8% опитуваних відзначили цей фактор важливим. Користуючись проведеним опитуванням, в таблиці 2.19 проаналізуємо потенційну плинність кадрів для ТДВ «Яготинський маслозавод».

Таблиця 2.19

Аналіз потенційної плинності кадрів для ТДВ «Яготинський маслозавод»

| № з/п | Фактор | Кількість опитаних респондентів, осіб | Відповідь респондентів, % |
|---------------|--|---------------------------------------|---------------------------|
| 1 | Не збираюсь змінювати роботу ні за яких умов | 582 | 63,19% |
| 2 | Готовий поміняти роботу, якщо запропонують кращі умови | 192 | 20,84% |
| 3 | Працюю, паралельно шукаю нове місце роботи | 147 | 15,97% |
| Всього | | 921 | 100,00 |

Джерело: розраховано автором на основі [33].

Як видно з отриманих показників, в складі ТДВ «Яготинський маслозавод» можна виділити 63,19% стабільного персоналу, який готовий працювати не дивлячись ні на які обставини, також зберігається тенденція до можливих звільнень, як з таблицею 3.2, за яких 339 осіб розглядають можливість звільнення з підприємства. Проте, ми можемо побачити, що цей показник є дещо меншим, і має тенденцію до зниження. В 2023 році з підприємства звільнилось 378 осіб, а за 2024 рік ймовірно звільниться на 10,3% менше працівників. Окрім цього, працівникам підприємства запропоновано пройти опитування (рис. 2.17) щодо задоволеності факторами морально-психологічного клімату в колективі.

Оцінка рівня задоволеності працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» факторами морально-психологічного клімату в колективі

Запрошуємо вас взяти участь у нашому дослідженні щодо рівня задоволеності працівників ТДВ "Яготинський маслозавод" факторами морально-психологічного клімату в колективі. Ваша думка дуже важлива для нас, оскільки вона допоможе зрозуміти сильні та слабкі сторони робочого оточення та сприятиме подальшому поліпшенню умов праці.

Будь ласка, відповідайте на запитання, оцінюючи кожен фактор за шкалою від 1 до 5, де 1 - незадовільна оцінка, а 5 - задовільна оцінка. Ваші відгуки будуть оброблені конфіденційно і використані виключно для аналізу та вдосконалення морально-психологічного клімату в нашому колективі.

Дякуємо за участь та співпрацю у створенні ще комфортніших та сприятливих умов для всіх співробітників ТДВ "Яготинський маслозавод".

Взаєморозуміння та повага в колективі

1 2 3 4 5

Результати вашої роботи

1 2 3 4 5

Рис. 2.17. Анкетування працівників для оцінки рівня задоволеності працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» [34]

В таблиці 2.20 наведено результати проведеного опитування.

Таблиця 2.20

Аналіз рівня задоволеності працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» факторами морально-психологічного клімату в колективі, %

| № з/п | Фактори | Задовільна оцінка (4-5) | Незадовільна оцінка (1-3) |
|-------|--|-------------------------|---------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Взаєморозуміння та повага в колективі | 84,70 | 15,30 |
| 2 | Результати своєї роботи | 79,18 | 20,82 |
| 3 | Регламент роботи | 82,64 | 17,36 |
| 4 | Згуртованість колективу | 72,93 | 27,07 |
| 5 | Організація дозвілля | 45,18 | 54,82 |
| 6 | Перспективи кар'єрного зростання | 50,66 | 49,34 |
| 7 | Рівномірний розподіл навантаження на працівників | 69,35 | 30,65 |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----|--|-------|-------|
| 8 | Відносини з керівником | 81,17 | 18,83 |
| 9 | Взаємодія та відносини з іншими відділами | 50,08 | 49,92 |
| 10 | Справедливе матеріальне та не матеріальне стимулювання | 48,61 | 51,39 |
| 11 | Розмір заробітної плати | 50,76 | 49,24 |
| 12 | Забезпеченість необхідним предметами та знаряддями праці | 84,92 | 15,08 |

Джерело: розраховано автором на основі [34].

Відповідно до проведеного аналізу, найбільш задовольняючими факторами є взаєморозуміння та повага в колективі, регламент роботи, відносини з керівником, забезпеченість необхідними предметами та знаряддями праці. На рисунку 2.21 виділено ТОП-5 факторів, яким ТДВ «Яготинський маслозавод» має приділити увагу.

Відповідно, для ТДВ «Яготинський маслозавод» необхідно звернути свою увагу на такі фактори, як розмір заробітної плати, справедливе матеріальне та нематеріальне стимулювання, перспективи кар'єрного зростання, організацію дозвілля та взаємодію та відносини з іншими відділами.

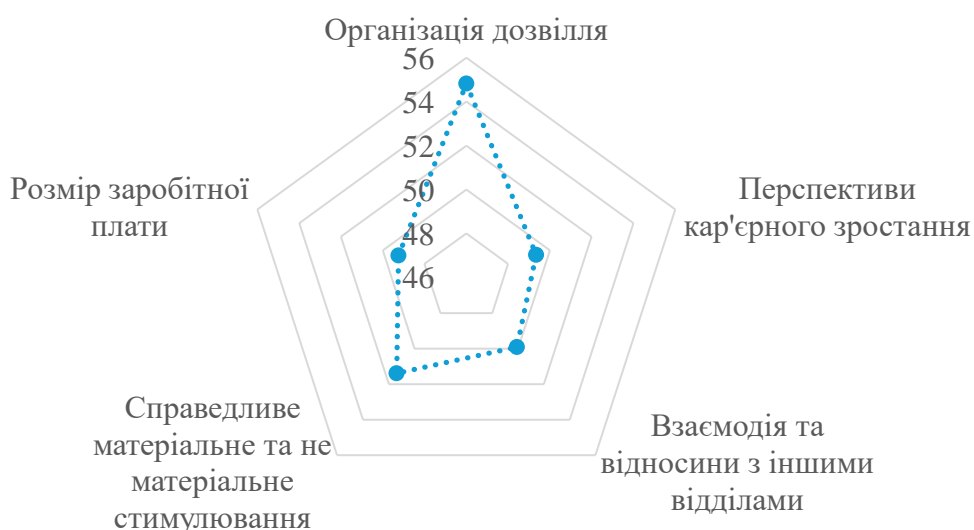


Рис. 2.21. Незадовільні фактори морально-психологічного клімату в колективі ТДВ «Яготинський маслозавод», %

Джерело: побудовано автором.

Вирішення цих питань допоможе ТДВ «Яготинський маслозавод» залучити та утримати талановитих працівників за допомогою конкурентоспроможних умов праці і перспективи розвитку, це позитивно вплине на продуктивність праці, поліпшиться якість продукції, а також спонукатиме працівників до впровадження нових ідей та покращень процесів, що сприятиме інноваційному розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ В ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1. Основні напрямки удосконалення організації оплати праці в ТДВ «Яготинський маслозавод»

Враховуючи результати проведеного дослідження в п. 2.3, для ТДВ «Яготинський маслозавод» можна запропонувати такі напрямки удосконалення організації оплати праці, як впровадження гнучкої системи оплати праці, а саме запровадити систему, яка б враховувала індивідуальний внесок кожного працівника, його навички, досвід та результати праці. Прикладом цього може бути система оплати праці, яка ґрунтується на показниках, які відображають реальний внесок працівника в загальний результат підприємства. Також можна запропонувати використовувати гнучку систему оплати праці, яка передбачає змінну частину заробітної плати, яка залежить від досягнення певних цілей або показників.

Окрім цього пропонується розширити коло показників, за які буде виплачуватись премія працівникам. Необхідно додати до переліку показників не тільки кількісні, але і якісні показники, наприклад, як якість продукції, дотримання правил техніки безпеки, тощо. Також в рамках цього можна запровадити інші стимули, що позитивно вплинуть на задоволеність організацією дозвілля та взаємодію з іншими відділами, оскільки працівників необхідно заохотити до спілкування та співпраці між працівниками, згуртована командна робота та взаємодопомога сприятимуть підвищенню ефективності роботи та покращенню результатів праці.

Найбільше всього цим умовам відповідає впровадження грейдової системи оплати праці, оскільки вона враховуватиме індивідуальний внесок кожного працівника, його навички, досвід та результати праці. Така система дозволяє

класифікувати працівників за різними рівнями (грейдами), які відображають їх внесок, досягнення, досвід та компетенції.

Грейдова система дозволяє проранжувати посади залежно від їх цінності для підприємства та встановити відповідний рівень оплати праці. Основним принципом такої системи є оцінка всіх посад за різними факторами, що можуть включати в себе рівень відповідальності, вартість помилки, необхідні навички, умови роботи та інші, що впливатимуть на цінність тої чи іншої посади для компанії [8].

Грейдова система бере початок ще з 1950-х років, компанія Willis Towers Watson розробила її для встановлення справедливої та прозорої структури оплати праці для державних службовців. Основна її мета полягала в тому, щоб система була зрозумілою, чіткою та, щоб враховувала дію різних факторів [9]. З часом ця система зазнала низку трансформацій, щоб підходити під потреби різних галузей та підприємств. Вона постійно вдосконалюється, враховуючи зміни на ринку праці, нові вимоги до кваліфікації працівників та сучасні методи управління персоналом.

Розглянемо переваги та недоліки грейдової системи оплати праці, які необхідно буде врахувати керівництву ТДВ «Яготинський маслозавод» від час її впровадження та організації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Переваги та недоліки використання грейдової системи оплати праці

| Переваги | Недоліки |
|---|--|
| 1 | 2 |
| Розуміння співробітником місця своєї посади в існуючій ієрархії та оцінка її значущості для підприємства | Невідповідність рівнів оплати праці на окремих посадах до середньоринкових стандартів |
| Отримання відповідної винагороди за працю в залежності від складності та відповідальності роботи, яку виконує працівник | Об'єднання посад у грейди ускладнює моніторинг та аналіз заробітної плати з урахуванням ринкових тенденцій |
| Можливість розвитку «горизонтального» кар'єрного шляху (покращення майстерності на своїй посаді шляхом складніших завдань, розширення обсягу відповідальності та повноважень) | Можливість зростання напруги в колективі через труднощі сприйняття співробітниками положень грейдової системи оплати праці та появи конфліктів через нерівність оплати праці в межах одного грейду |

| 1 | 2 |
|---|---|
| Поступове набуття нових професійних знань і навичок, що потрібні для успішної роботи на високих посадах | Збільшення трудомісткості управління системою оплати праці за рахунок необхідності переоцінки посад у разі зміни посадових інструкцій, появи нових посад або зміни ринкових ставок оплати праці для окремих посад |
| Покращення організаційної структури компанії | |
| Оцінка можливостей для професійного та кар'єрного розвитку кожного працівника | |

Джерело: сформовано автором на основі [8; 17].

Як видно з таблиці 3.1 переваг у грейдової системи оплати праці більше, і вони не обмежуються тим, що визначено в таблиці. Доцільно розглянути етапи розробки грейдової системи оплати праці (рис. 3.1), яка складається з 5 етапів і включає в себе: опис посад, визначення цінностей кожної посади, побудова грейдів, встановлення відповідних посадових окладів для цих грейдів та впровадження грейдової системи.

Перш за все необхідно провести аналіз ключових складових системи винагород, яка розробляється. Після цього необхідно визначити фактори, які допоможуть компанії відповідати обраній стратегії розвитку, для оцінки кожної посади. Також підбираються інструменти для оцінки посад: визначаються методи опису та оцінки посади, серед яких виділяють 5 основних методів [14; 17; 55]:

- метод ранжування, за якого кожна посада або працівник отримує оцінку в порівнянні з іншими посадами або працівниками в групі. Потім їх ранжують від найвищого до найнижчого або навпаки, залежно від обраних критеріїв;
- метод попарного порівняння представляє собою метод, за якого дві посади порівнюються одна з одною щодо конкретного критерію, після цього визначається, яка з них має більшу вагу відповідно до критеріїв;
- метод класифікації полягає в тому, що посади класифікуються за певними категоріями або рівнями, відповідно до їх характеристик та вимог, кожна категорія або рівень можуть мати свої критерії для оцінювання;
- метод бальної оцінки, за якого посадам присвоюють бали на основі їх характеристик;

- метод факторного порівняння використовується для визначення значущості різних факторів або характеристик в оцінці посад. Фактори порівнюють між собою, а їх важливість визначається відповідно до проведеного порівняння.

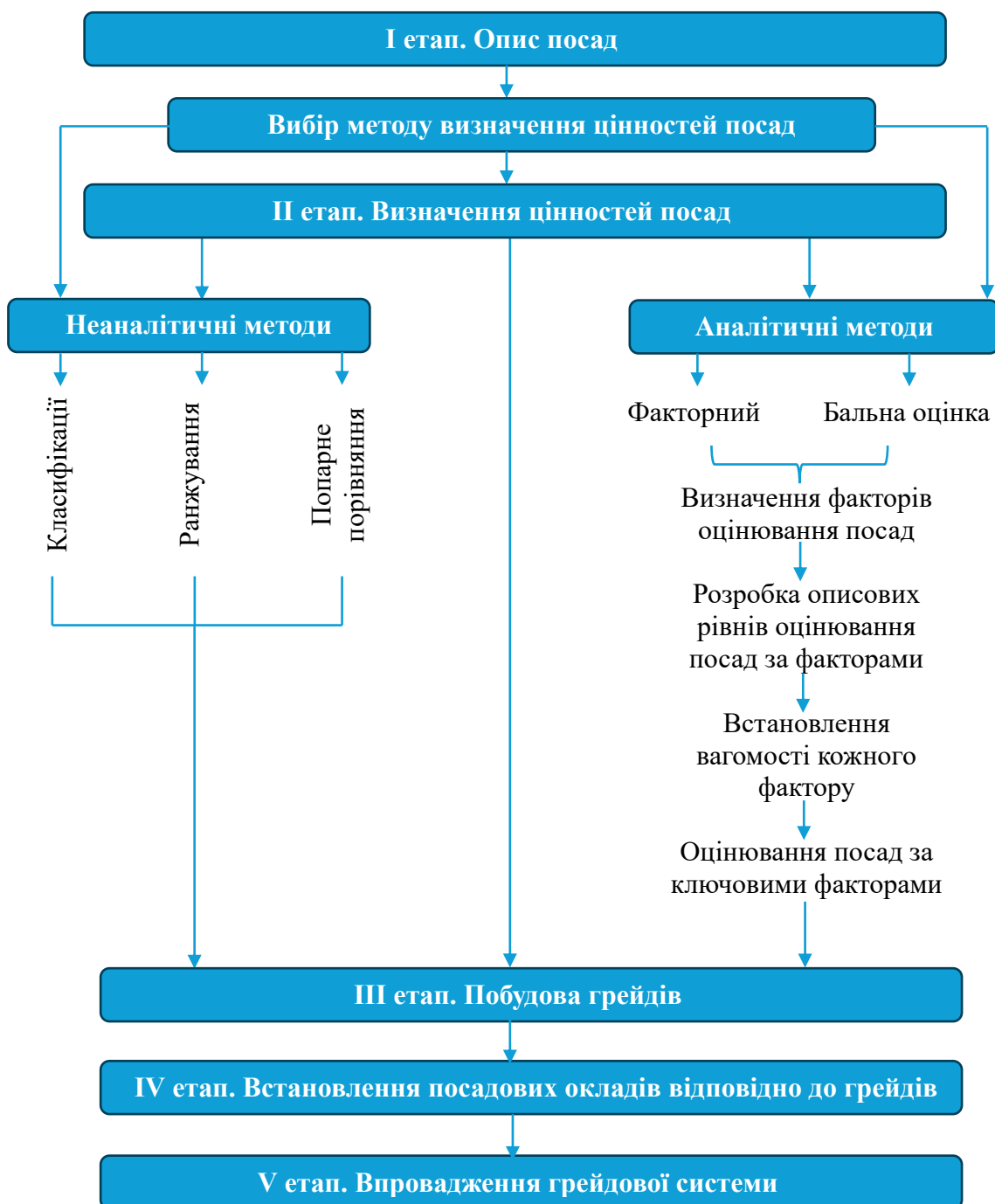


Рис. 3.1. Етапи розробки ґрейдової системи оплати праці

Джерело: побудовано автором на основі [17].

Під час етапу опису посад необхідно надати інформацію про зміст конкретної посади, її функції та необхідних професійних та особистісних компетенцій працівника. На прикладі ТДВ «Яготинський маслозавод» можемо визначити, що для технолога з виробництва молочних продуктів необхідні глибокі знання процесу переробки молока, сироваріння, технологічного контролю якості, стандартів, тощо. В той час як для працівника лінії фасування важливі навички роботи з певним типом устаткування для фасування, знання процесу пакування та маркування продукції, уважність та інші якості

Відповідно до цього, до кожної посади вимагається низка різних навичок та компетенцій, що будуть відповідати конкретними вимогам та функціям робочого місця.

Другий етап полягає в оцінці посад. Він дозволяє отримати інформацію для вибудови ієрархічної структури посад та винагород відповідно кожної. Відповідальна особа має обрати підхід до оцінки посад, сформувати ієрархічну структуру та визначити кількість грейдів у системі. Спираючись на аналіз ринку праці та опису посад відбувається їх ранжування за розміром винагороди та поділ на грейди.

Під час поділу на грейди важливо керуватись такими принципами, як [17]:

- в рамках одного грейда не може знаходитись керівник та його підлеглі. Також це стосується спеціалістів, які мають однакову посаду, проте різну кваліфікацію;

- для визначення чи потрапить керівник і його заступник до одного грейду необхідно врахувати функції, які виконує заступник та інші критерії;

- необхідно врахувати можливе коливання у розмірі винагород, оскільки це може відбуватись через ряд факторів, а саме рівень кваліфікації працівника, досвід роботи, ринкові умови, тощо.

Дотримання цих принципів необхідно для створення структури грейдів, яка буде відповідати потребам компанії та забезпечувати рівномірну та справедливую оплату праці працівників.

Під час етапу побудови грейдів відбувається формування структури оплати праці. Вона дозволяє визначити співвідношення між постійною та змінною частинами винагороди для кожної категорії працівників. Одночасно з цим створюється модель структури грейдів, яка визначає, який посадовий оклад призначений тому чи іншому грейду.

Останній етап передбачає впровадження нової системи оплати праці, окрім цього розробляється методика управління цією системою та проводяться навчання фахівців, які будуть нею керувати.

Для ТДВ «Яготинський маслозавод» можна запропонувати використовувати наступний приклад грейдової системи оплати праці (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Пропозиція грейдової системи оплати праці для працівників
ТДВ «Яготинський маслозавод»**

| Грейд | Опис грейдів | Приклад посад | Діапазон оплати праці |
|--------------|---|--|------------------------------|
| 1 | Робітничі професії, що не потребують спеціальної освіти або досвіду | Фасувальники, вантажники, прибиральники, тощо | 10-15 тис. грн./міс. |
| 2 | Робітничі професії, що потребують спеціальної освіти або досвіду | Лабораторні техніки, оператори технологічного обладнання, тощо | 15-20 тис. грн./міс. |
| 3 | Фахівці з базовою вищою освітою | Технологи, майстри цеху, бухгалтери, тощо | 20-25 тис. грн./міс. |
| 4 | Спеціалісти з вищою освітою та досвідом роботи | Інженери, маркетологи, менеджери з продажу, тощо | 25-30 тис. грн./міс. |
| 5 | Керівники низової ланки | Начальники цехів, керівники відділів, тощо | 35-45 тис. грн./міс. |
| 6 | Керівники середньої ланки | Заступник директора з виробництва, директор з маркетингу, тощо | 45-60 тис. грн./міс. |
| 7 | Вище керівництво | Директор заводу | > 60 тис. грн./міс. |
| ... | ... | ... | ... |

Джерело: запропоновано автором.

Отже, організація грейдової системи оплати праці в ТДВ «Яготинський маслозавод» може мати багато переваг, як для працівників, так і для роботодавця. Для працівників перевага буде в чіткій та прозорій структурі оплати праці,

справедливій оплаті за навички та досвід, мотивація до розвитку навичок та кар'єрного зростання. Для ТДВ «Яготинський маслозавод», як для роботодавця, перевага буде в зниженні плинності кадрів, покращенні якості роботи, збільшенні продуктивності праці та в ефективному плануванні та контролі за витратами на персонал.

3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення організації оплати праці в ТДВ «Яготинський маслозавод»

ТДВ «Яготинський маслозавод» має два варіанти щодо організації грейдової системи оплати праці: розробити та організувати самостійно або залучити консалтингову компанію для її створення. При самостійному впровадженні ТДВ «Яготинський маслозавод» зможе зекономити кошти і самостійно контролювати весь процес від початку та до кінця. Головне, щоб на підприємстві були присутні спеціалісти, які мають досвід впровадження таких систем, оскільки відсутність досвіду призведе до витрат часу, помилок в процесі та до затримок в реалізації даного заходу. Залучення консалтингової компанії до організації грейдової системи оплати праці буде дорожче для ТДВ «Яготинський маслозавод», проте має ряд переваг, наприклад: наявний досвід впровадження таких систем на різних за масштабами підприємствах, об'єктивність та економія часу за рахунок залучення досвідчених фахівців. В таблиці 3.3 порівняно витрати на самостійну організацію системи оплати праці та із залученням консалтингової компанії.

Враховуючи відсутність досвіду в ТДВ «Яготинський маслозавод» в сфері організації грейдової системи оплати праці і враховуючи позитивну динаміку в основних техніко-економічних показниках, підприємству рекомендовано залучити консалтингову компанію для створення та організації грейдової системи оплати праці.

**Порівняння витрат на самостійну організацію грейдової системи оплати
праці із залученням консалтингової компанії для
ТДВ «Яготинський маслозавод»**

| Фактори | Самостійна організація | Залучення консалтингової компанії |
|---------------------|--|---|
| Переваги | Економія коштів Контроль над процесом | Досвідченість Економія часу Об'єктивність |
| Недоліки | Відсутність досвіду Витрати часу Залучення додаткових ресурсів | Витрати коштів Відсутність контролю над процесом |
| Рекомендації | Вигідно, якщо є досвід та обмежений бюджет | Вигідно, якщо немає досвіду та складний проєкт |
| Орієнтований бюджет | 150 000 грн | 320 000 грн |

Джерело: запропоновано автором.

Для прогнозування приросту чистого доходу від реалізації продукції проведено опитування серед 15 працівників ТДВ «Яготинський маслозавод». У результаті опитування отримано інформацію щодо відсоткового приросту чистого доходу від реалізації продукції (ЧД) після організації грейдової системи оплати праці (табл. 3.4).

Необхідно перевірити надійність і типовість величин цього прогнозу. Для цього визначаємо середнє квадратичне відхилення, яке характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення, розрахунок наведено в таблиці 3.4. Отримане значення середнього квадратичного відхилення становить 2,893.

Наступним кроком визначаємо коефіцієнт варіації, який є статистичним показником та використовується для вимірювання відносної мінливості або розсіювання набору даних відносно середнього значення. В нашому випадку необхідно визначити ступінь однорідності думок експертів. Оскільки отримане значення коефіцієнту варіації $27,65\% < 33\%$, сукупність думок експертів є узгодженою та однорідною. Відповідно, можемо використовувати дані експертних оцінок для подальшого розрахунку.

Таблиця 3.4

**Прогнозоване зростання чистого доходу від реалізації продукції після впровадження грейдової системи оплати
праці в ТДВ «Яготинський маслозавод»**

| Експерти | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | Разом |
|---|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|
| Приріст ЧД, % | 9 | 12 | 10 | 10 | 5 | 8 | 15 | 12 | 12 | 10 | 15 | 12 | 10 | 5 | 9 | 154 |
| Середнє значення приросту ЧД, % | 10,27 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Відхилення прогнозованого значення приросту ЧД від середнього | -1,27 | 1,73 | -0,27 | -0,27 | -5,27 | -2,27 | 4,73 | 1,73 | 1,73 | -0,27 | 4,73 | 1,73 | -0,27 | -5,27 | -1,27 | - |
| Квадрат відхилення показника | 1,60 | 3,00 | 0,07 | 0,07 | 27,74 | 5,14 | 22,40 | 3,00 | 3,00 | 0,07 | 22,40 | 3,00 | 0,07 | 27,74 | 1,60 | 120,93 |
| Середнє квадратичне відхилення, σ | $\sigma = \sqrt{\frac{120,93}{15}} = 2,839$ | | | | | | | | | | | | | | | |
| Коефіцієнт варіації, $CV\sigma$ | $CV\sigma = \frac{2,839}{10,27} * 100\% = 27,65\%$ | | | | | | | | | | | | | | | |

Джерело: розраховано автором.

Далі необхідно спрогнозувати найбільш ймовірне зростання чистого доходу від реалізації продукції використовуючи стандартний розподіл вірогідностей. Для цього в таблиці 3.5 здійснюємо ранжування отриманих показників від експертів для визначення оптимістичного (ОП), найбільш вірогідного (ВП) та песимістичного прогнозу (ПП). Щоб знайти найбільш вірогідний прогноз зростання чистого доходу застосовуємо метод медіан.

Таблиця 3.5

Визначення ймовірних прогнозів щодо зростання чистого доходу ТДВ «Яготинський маслозавод» від запропонованого заходу

| Прогноз | ПП | | | | | | | ВП | | | | | | | ОП |
|---------------|----|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Приріст ЧД, % | 5 | 5 | 8 | 9 | 9 | 10 | 10 | 10 | 10 | 12 | 12 | 12 | 12 | 15 | 15 |

Джерело: розраховано автором.

Відповідно до отриманих даних має наступні значення вірогідності зростання чистого доходу від реалізації продукції для ТДВ «Яготинський маслозавод»:

- песимістичний прогноз – зростання на 5%;
- вірогідний прогноз – зростання на 10%;
- оптимістичний прогноз – зростання на 15%.

Наступним кроком розраховуємо очікуване значення зростання чистого доходу для ТДВ «Яготинський маслозавод» за формулою 3.1.

$$\text{Очікуване значення } \uparrow \text{ ЧД} = \frac{\text{ОП} + 4 \cdot \text{ВП} + \text{ПП}}{6} = \frac{15 + 4 \cdot 10 + 5}{6} = 10\% \quad (3.1)$$

Відповідно, оцінка впливу запропонованого заходу на основні показники господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» буде здійснюватися на основі проведених розрахунків, за якого очікуване значення зростання чистого доходу від реалізації продукції становитиме 10%.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Використовуючи розраховане значення зростання чистого доходу від реалізації продукції здійснимо розрахунок грошового приросту чистого доходу.

$$\Delta\text{ЧД}_\text{п} = 4\,857\,266 * 0,1 = 485\,726,6 \text{ тис. грн.}$$

де 4 857 266 тис. грн. – це розмір чистого доходу ТДВ «Яготинський маслозавод» від реалізації продукції за 2023 рік. Відповідно, розраховуємо проєктовану величину чистого доходу після реалізації запропонованого заходу:

$$\text{ЧД}_\text{п} = 4\,857\,266 + 485\,726,6 = 5\,342\,992,60 \text{ тис. грн.}$$

Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2023 рік склали 4 432 338 тис. грн. Постійні з них склали 1 241 054,64 тис. грн., а змінні – 3 191 283,36 тис. грн. Далі розрахуємо величину зростання змінних витрат, оскільки передбачається зростання змінних витрат за рахунок приросту чистого доходу після реалізації продукції.

$$\Delta\text{ЗВ} = 3\,191\,283,36 * 0,1 = 319\,128,34 \text{ тис. грн.}$$

Організація грейдової системи оплати праці коштуватиме для ТДВ «Яготинський маслозавод» 320 тис. грн., відповідно до цього розрахуємо приріст повних витрат:

$$\Delta\text{ПВ} = 319\,128,34 + 320 = 319\,448,34 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ПВ}_\text{п} = 4\,432\,338 + 319\,448,34 = 4\,751\,786,34 \text{ тис. грн.}$$

Далі необхідно розрахувати приріст прибутку від реалізації продукції для ТДВ «Яготинський маслозавод»:

$$\Delta\Pi = 485\,726,6 - 319\,448,34 = 166\,278,26 \text{ тис. грн.}$$

Відповідно, в проєктному році прибуток від реалізації продукції складатиме:

$$\Pi_{\text{п}} = 424\,928 + 166\,278,26 = 591\,206,26 \text{ тис. грн.}$$

де 424 928 тис. грн. є базовим прибутком ТДВ «Яготинський маслозавод» від реалізації продукції за 2023 рік.

Розмір ставки податку на прибуток підприємств в Україні становить 18%, тому приріст чистого прибутку після впровадження заходу в проєктному році буде становити:

$$\Delta\text{ЧП} = 166\,278,26 * (1 - 0,18) = 136\,348,17 \text{ тис. грн.}$$

Відповідно, чистий прибуток ТДВ «Яготинський маслозавод» в проєктному році становитиме:

$$\text{ЧП}_{\text{п}} = 255\,160 + 136\,348,17 = 391\,508,17 \text{ тис. грн.}$$

Зведені результати розрахунків представлено в таблиці 3.6 для зручності оцінки їх впливу на економічні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод».

**Оцінка впливу проєктних значень на економічні показники діяльності
ТДВ «Яготинський маслозавод»**

| № з/п | Показники | 2023 | Проєктні значення | Відхилення | |
|-------|--|-----------|-------------------|------------|----------|
| | | | | Абсолютне | Відносне |
| 1 | Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн. | 4 857 266 | 5 342 992,60 | 485 726,6 | 10% |
| 2 | Повні витрати на реалізацію продукції, тис. грн. | 4 432 338 | 4 751 786,34 | 319 448,34 | 7,21% |
| 3 | Прибуток від реалізації продукції, тис. грн. | 424 928 | 591 206,26 | 166 278,26 | 39,13% |
| 4 | Чистий прибуток, тис. грн. | 255 160 | 391 508,17 | 136 348,17 | 53,44% |

Джерело: розраховано автором.

Відповідно до проведених розрахунків можемо зробити висновок, що організація грейдової системи оплати праці на підприємстві призведе до позитивних змін у показниках діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод». Очікується, що чистий дохід від реалізації продукції зросте на 10%, порівняно з 2023 роком, в грошовому еквіваленті 485 726,6 тис. грн. Повні витрати на реалізацію продукції зростуть на 7,21%. Прибуток від реалізації продукції підприємства зросте на 39,13%, в грошовому еквівалентні на 166 278,26 тис. грн. Чистий прибуток підприємства в проєктному році має становити 391 508,17 тис. грн., що в половину більше за чистий прибуток у 2023 році.

Збільшення чистого доходу від продажу продукції складає 6% від 85% зростання змінних витрат. Це еквівалентно тому, що початкові інвестиції дорівнюють збільшенню коефіцієнта оборотного капіталу в проєктному році. Далі необхідно розрахувати вартість початкових інвестицій для реалізації запропонованого заходу.

$$ІП = 0,06 * 0,85 * 319 128,34 = 16 275,55 \text{ тис. грн.}$$

За перший проєктний рік чистий генерований грошовий потік відповідатиме приросту чистого прибутку Тому ЧГП = ΔЧП = 136 348,17 тис. грн. Зважаючи на масштаби діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» життєвий

цикл проекту може бути встановлений на рівні двох років. Відповідно, далі розраховуємо ставку дисконтування для всього періоду організації грейдової системи оплати праці на підприємстві. Розраховуємо коефіцієнт дисконтування організації заходу, використовуючи наступну формулу (3.2):

$$a_i = \frac{1}{(1+p)^i} \quad (3.2)$$

де i – це означений рік організації запропонованого заходу;
 p – ставка дисконтування, прийнята на рівні 18%.

Розраховуємо коефіцієнти дисконтування терміном на 2 роки для запропонованого заходу.

$$a_1 = \frac{1}{(1+0,18)^1} = 0,847$$

$$a_2 = \frac{1}{(1+0,18)^2} = 0,718$$

Розраховуємо поточну вартість майбутніх грошових потоків протягом терміну реалізації проекту використовуємо формулу:

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^n \text{НВ}_i &= \text{ЧГП} * (a_1 + a_2) = 136\,348,17 * (0,847 + 0,718) \\ &= 17\,626,16 \text{ тис. грн} \end{aligned}$$

Далі визначаємо чисту приведену вартість майбутніх грошових потоків шляхом віднімання початкових інвестицій від поточної вартості майбутніх грошових потоків.

$$\text{ЧПВ} = 17\,626,16 - 16\,275,55 = 1\,350,62 \text{ тис. грн.}$$

Після розрахунку ЧПВ наступним кроком розраховуємо дисконтований період окупності інвестицій.

$$T_d = \frac{16\,275,55}{136\,348,17/2} = 0,238 \approx 2,86 \text{ місяці} < 2 \text{ роки}$$

Розраховуємо показники ефективності інвестицій відповідно до запропонованого заходу. Визначаємо індекс доходності та індекс прибутковості.

$$I_d = \frac{1\,350,62}{16\,275,55} = 0,083$$

$$I_p = \frac{17\,626,16}{16\,275,55} = 1,083$$

Зведені результати розрахунків представлено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

**Показники ефективності інвестиційного проекту щодо організації
грейдової системи оплати праці для ТДВ «Яготинський маслозавод»**

| № з/п | Показник | Результати |
|-------|--|-------------------------------|
| 1 | Початкові інвестиції, тис. грн. | 16 275,55 |
| 2 | Щорічний додатковий чистий прибуток за проектом, тис. грн. | 136 348,17 |
| 3 | Поточна вартість майбутніх грошових потоків за 2 роки, тис. грн. | 17 626,16 |
| 4 | Чиста приведена вартість майбутніх грошових потоків, тис. грн. | 1 350,62 |
| 5 | Період окупності гарантований, місяців | 0,238 року або 2,86 місяці |
| 6 | Індекс доходності | 0,083 |
| 7 | Індекс прибутковості | 1,083 |

Джерело: розраховано автором.

Проведені розрахунки свідчать про те, що при початкових інвестиціях в розмірі 16 275,55 тис. грн., ТДВ «Яготинський маслозавод» щорічно отримуватиме додатковий чистий прибуток в розмірі 136 348,17 тис. грн.

За два роки реалізації проекту поточна вартість майбутніх грошових потоків складатиме 17 626,16 тис. грн., а чиста приведена вартість майбутніх грошових потоків складатиме 1 350,62 тис. грн. Період окупності запропонованого проекту становить 2,86 місяці.

Запропонований проєкт є рентабельним та прибутковим для ТДВ «Яготинський маслозавод», оскільки індекс доходності становить 0,083, а індекс прибутковості – 1,083. Запропонований захід має позитивний економічний ефект та є привабливим для інвестування.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного в кваліфікаційній роботі дослідження удосконалення організації оплати праці на підприємстві встановлено, що організація оплати праці на підприємстві – це система організаційно-правових засобів, яка включає встановлення змісту і порядку введення системи оплати праці, тарифної системи, нормування праці, відрядних розцінок, преміювання, а також інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат.

Відмічено, що організація оплати праці на підприємстві є важливою складовою частиною системи управління персоналом. Від правильної організації оплати праці залежить мотивація працівників, їхня продуктивність та якість роботи, а також фінансові результати діяльності підприємства. Високий рівень оплати праці надає підприємству конкурентні переваги, дозволяючи залучати та утримувати кваліфікованих працівників. Оптимально організована система оплати праці стимулює співробітників до більш ефективної роботи, що підвищує загальну продуктивність підприємства. Таким чином, оплата праці є ключовим елементом ефективного функціонування компанії, впливаючи на мотивацію працівників, їх задоволеність роботою та продуктивність.

Зазначено, що системи оплати праці, які враховують функції, потреби роботодавців і працівників, сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства, забезпечують фінансову стабільність і конкурентоспроможність. Такі системи допомагають створити позитивний робочий клімат, знизити плинність кадрів і підвищити лояльність працівників до компанії.

Форми та системи оплати праці на підприємстві є ключовими інструментами для стимулювання працівників до продуктивної та якісної роботи, що сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможна система оплати праці дозволяє підприємству залучати та утримувати талановитих працівників, що позитивно впливає на його конкурентні переваги.

Ретельний підхід до вибору форми та системи оплати праці, з урахуванням конкретних потреб підприємства, його особливостей, фінансових можливостей та економічної ситуації, є надзвичайно важливим. Оптимально організована система оплати праці сприяє не лише підвищенню продуктивності, але й формуванню позитивного робочого клімату, зниженню плинності кадрів та підвищенню лояльності працівників до компанії.

Для українських підприємств впровадження альтернативних систем оплати праці може стати ефективним засобом підвищення продуктивності, мотивації та утримання працівників. Застосування таких систем сприяє створенню справедливих та прозорих умов праці, що позитивно впливає на загальний розвиток підприємства та підвищує його конкурентоспроможність.

Водночас, організація таких систем оплати праці потребує ретельного планування, активної комунікації з працівниками та готовності до постійного вдосконалення. Важливо враховувати специфіку підприємства, його фінансові можливості та економічну ситуацію. Також необхідно забезпечити регулярний моніторинг та оцінку ефективності впроваджених систем, щоб своєчасно вносити корективи і підлаштовувати систему під зміни внутрішніх і зовнішніх умов. Таким чином, альтернативні системи оплати праці можуть значно покращити мотивацію та продуктивність працівників, сприяючи досягненню стратегічних цілей підприємства і забезпечуючи його довгостроковий розвиток та фінансову стабільність.

Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» є одним із провідних національних виробників молочної продукції в Україні. Засноване у 1956 році, підприємство продовжує динамічно розвиватися та вдосконалюватися протягом багатьох років. З 2006 року ТДВ «Яготинський маслозавод» є частиною групи компаній «Молочний Альянс», яка об'єднала ряд потужних українських молокопереробних підприємств.

На основі проведених розрахунків, можна відзначити, що середньооблікова кількість штатних працівників збільшилася на 25 осіб у порівнянні з 2022 роком. Загалом усі показники демонструють зростання.

Наприклад, чистий дохід у 2022 році становив 3 736 091 тис. грн, тоді як у 2023 році ТДВ «Яготинський маслозавод» реалізував продукцію на суму 4 857 266 тис. грн, що на 30,01% більше, ніж у попередньому році.

Фонд оплати праці працівників також зріс на 27,5%, що пов'язано з підвищенням середньорічної заробітної плати штатних працівників. У 2023 році вона становила 271,22 тис. грн, що на 24,04% більше, ніж у 2022 році.

Крім того, собівартість реалізованої продукції збільшилася на 28,74% і у 2023 році склала 3 979 309 тис. грн. Фінансовий результат від операційної діяльності у 2023 році визначається як прибуток у розмірі 424 928 тис. грн.

Таким чином, незважаючи на складні обставини в Україні, ТДВ «Яготинський маслозавод» утримує свої позиції, нарощує потужності та продовжує активно постачати свою продукцію як на внутрішній, так і на зовнішній ринки. Проблеми з логістикою, зростання цін на сировину та військові дії не завадили роботі ТДВ «Яготинський маслозавод».

Визначено, що основною причиною плинності кадрів є незадовільний рівень оплати праці. Значна частина працівників також стурбована економічно-політичною ситуацією в Україні. Найменш значущим фактором плинності кадрів для працівників є морально-психологічна атмосфера в колективі — лише 2,8% опитаних вважають цей фактор важливим.

Згідно з отриманими показниками, у складі ТДВ «Яготинський маслозавод» можна виділити 63,19% стабільного персоналу, який готовий працювати незалежно від обставин. Проте зберігається тенденція до можливих звільнень, оскільки 339 осіб розглядають можливість покинути підприємство. Однак, цей показник дещо знизився, і має тенденцію до подальшого зменшення. У 2023 році з підприємства звільнилося 378 осіб, а у 2024 році, ймовірно, звільниться на 10,3% менше працівників.

Для ТДВ «Яготинський маслозавод» важливо звернути увагу на такі фактори, як розмір заробітної плати, справедливе матеріальне та нематеріальне стимулювання, перспективи кар'єрного зростання, організацію дозвілля та взаємодію з іншими відділами.

Враховуючи відсутність досвіду ТДВ «Яготинський маслозавод» у сфері організації грейдової системи оплати праці та позитивну динаміку основних техніко-економічних показників, підприємству рекомендовано залучити консалтингову компанію для створення та впровадження цієї системи.

Впровадження грейдової системи оплати праці на підприємстві спричинить позитивні зміни в показниках діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод». Очікується, що чистий дохід від реалізації продукції зросте на 10% у порівнянні з 2023 роком, що становитиме 485 726,6 тис. грн. Повні витрати на реалізацію продукції зростуть на 7,21%. Прибуток від реалізації продукції підприємства збільшиться на 39,13%, що в грошовому еквіваленті становитиме 166 278,26 тис. грн. У проектному році чистий прибуток підприємства має досягти 391 508,17 тис. грн.

Запропонований проєкт є рентабельним та прибутковим для ТДВ «Яготинський маслозавод», оскільки індекс доходності становить 0,083, а індекс прибутковості – 1,083. Запропонований захід має позитивний економічний ефект та є привабливим для інвестування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алюшина та ін. Міжнародні практики класифікації посад та грейдингу на державній службі. *Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу*. 2021. 125 с. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%9E%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96/mizhnarodni-praktiki-klasifikatsii-posad.pdf> (дата звернення: 19.04.2024).
2. Андрощук М. В., Гевлич Л. Л. Теоретичні основи організації оплати праці на вітчизняному підприємстві. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. № 15. 2023. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/14696> (дата звернення: 02.02.2024).
3. Безпалько О. В., Гринюк Ю. М. Економіка праці та соціально-трудова відносини : конспект лекцій для здобувачів освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійних програм «Менеджмент» та «Менеджмент персоналу» денної та заочної форм навчання. Київ : НУХТ, 2021. 275 с.
4. Бондаренко О. М., Тігаренко А. Д. Економічна сутність поняття «оплата праці» як об'єкта обліку, аналізу та аудиту. *Фінансовий простір*. № 4 (40). 2020. С. 78-85. DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.4\(40\).2020.221685](https://doi.org/10.18371/fp.4(40).2020.221685) (дата звернення: 03.02.2024).
5. Васюренко Л. В. Теоретичні засади державного регулювання організації оплати праці. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 25. С. 31-34.
6. Впровадження грейдингу на Суспільному: що варто знати про нову систему оплати праці у телерадіокомпанії. 2021. URL: <https://vo.suspilne.media/articles/8508> (дата звернення: 22.04.2024).
7. 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. URL: <http://surl.li/ucnag> (дата звернення: 12.02.2024).
8. Грейдова система оплати праці та мотивації: як це працює. *HURMA*. 2022. URL: <https://hurma.work/blog/grejdova-systema-oplaty-praczi-ta-motyvacziyi-uak-cze-praczuue/> (дата звернення: 22.04.2024).
 9. Гуцаленко Л. В., Костюк А. О. Система грейдування – управлінський механізм мотивації праці. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.6> (дата звернення: 21.04.2024).
 10. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va117282-02#Text> (дата звернення: 22.04.2024).
 11. Драган О. І. Болотіна І. М. Особливості мотиваційного менеджменту на підприємствах харчової промисловості. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-40-55.
 12. Зміни у молочній галузі за рік війни: результати першої експертної зустрічі. *ДіяБізнес*. 2023. URL: https://expor t.gov.ua/news/4644-zmini_u_molochnii_galuzi_za_rik_viini_rezultati_pershoi_ekspertnoi_zustrichi (дата звернення: 29.04.2024).
 13. Зудова І. Ю., Болгарова А. С. Особливості організації оплати праці працівників підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С.424-428. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-59> (дата звернення: 29.04.2024).
 14. Кобзиста І. Особливості застосування грейдингової системи оплати праці на підприємствах. *Агросвіт*. 2018. № 1. С. 42–46. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/1_2018/8.pdf (дата звернення: 20.04.2024).
 15. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 02.05.2024).
 16. Козій Т. В. Удосконалення оплати праці на підприємстві. *Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємств* : Матеріали XIV

- Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, Київ, 21-22 листопада 2023 р. : тези доповідей. Київ : НУХТ, 2023. С. 205-207. URL: https://drive.google.com/file/d/1Cr5Zo_Eo7qaSfwMMW2VcpZ5dAg9MAzGA/view (дата звернення: 22.02.2024).
17. Крамаренко А. В., Вишнеvsька М. К. Застосування грейдингової системи оплати праці в Digital-Agency. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1140/1098> (дата звернення: 21.04.2024).
18. Кращі виробники молока. *Ukrainian Business Award*. 2023. URL: <https://uba.top/milk/> (дата звернення: 01.05.2024).
19. Ладунка І. С., Зажерило А. І. Напрямки вдосконалення організації оплати праці на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2018. № 16. С. 394-397. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/60.pdf (дата звернення: 20.04.2024).
20. Ланченко Є. О., Науменко В. С. Закордонний досвід оплати праці в підприємствах. *Тези доповідей X Всеукраїнської науково-практичної конференції*. 2023. С. 145-147. URL: https://www.mnau.edu.ua/files/nauk_prof_konf/zbirnyk-tez-27-10-23.pdf (дата звернення: 12.03.2024).
21. Макалюк Б. Єдина тарифна сітка 2024: що це таке та на чий зарплати впливає. *Вікна*. 2024. URL: <https://vikna.tv/dlia-tebe/roboata/taryfna-sitka-2024-tablyczya-rosadovyh-okladiv-za-yets-2024/> (дата звернення: 15.02.2024).
22. Марченко Ю. І. Гідна оплата праці – необхідний атрибут соціальної держави. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2020. № 2 (31). С.56-59. (дата звернення: 18.02.2024).
23. Машевська А. А. Економічна сутність та підходи до визначення «заробітна плата». *Молодий вчений*. 2021. № 4 (92). С. 308–313. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/550/535> (дата звернення: 18.02.2024).

24. Машевська А. А. Зарубіжний досвід використання системи праці та мотивації працівників підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.4.152 (дата звернення: 18.02.2024).
25. Машевська А. А. Теоретичне підґрунтя організації оплати праці суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. 9 с. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2019/189.pdf (дата звернення: 18.02.2024).
26. Мельник Я. О. Сутність і значення принципів оплати праці в правовому регулюванні трудових відносин. *Актуальні проблеми приватного та публічного права* : матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції присвяченої 92-річчю з дня народження член-кореспондента НАПрН України. Харків. 2021. С. 195-196. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/aac3d76e-f029-4487-8b29-20289bb147bd/content#page=195> (дата звернення: 18.02.2024).
27. Мельник Я. Оплата праці: правовий аспект. *Юридичний вісник*. 2020. № 6. С. 303–308. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ba2ba221-c026-441a-91c9-a21278c172ea/content> (дата звернення: 19.02.2024).
28. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О. В. Безпалько та ін. ; за заг. ред. О. І. Драган. Київ : Кафедра, 2021. 612 с.
29. Михайленко О. В. Молочна промисловість України: аналіз стану та перспективи розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 65. С. 197-200. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct65-33> (дата звернення: 30.04.2024).
30. Молочний альянс : вебсайт. URL: <https://milkalliance.com.ua/> (дата звернення: 29.04.2024).
31. Національний класифікатор України : Класифікатор професій ДК 003:2010 від 28.07.2010 р. № 327 / Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text> (дата звернення: 02.05.2024).

32. Національний Класифікатор України : Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД 009:2010). URL: http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html (дата звернення: 02.05.2024).
33. Оцінка рівня задоволеності працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» щодо виконуваної роботи та умов праці. *Google Forms*. URL: <https://forms.gle/L1ZPKAF1DmifSoK2A> (дата звернення: 08.05.2024).
34. Оцінка рівня задоволеності працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» факторами морально-психологічного клімату в колективі. *Google Forms*. URL: <https://forms.gle/ZjkkaLyAyK6MW6Zv7> (дата звернення: 08.05.2024).
35. Пижова М. О. Сутність справедливої оплати праці. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2021. № 1. С. 46-50. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2707-0581/2021.1/09> (дата звернення: 18.02.2024).
36. Положення про кадрову службу ТДВ «Яготинський маслозавод». *MilkAliance*. URL: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/yagotinskij-maslozavod/> (дата звернення: 26.04.2024).
37. Попович О. В., Гулько К. Ю. Організація обліку оплати праці та шляхи її вдосконалення. *Scientific achievements of modern society: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції (Ліверпуль, 28-30 квітня 2020 року)* м. Ліверпуль. 2020. С. 21-27.
38. Правильна система оплати праці: як зрозуміти скільки платити співробітнику? *Школа бізнесу Нова Пошта*. 2021. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/pravilna-sistema-oplati-pratsi-yak-zrozumiti-skilki-platiti-spivrobotniku> (дата звернення: 18.02.2024).
39. Про колективні договори та угоди : Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text> (дата звернення: 01.05.2024).
40. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 21.02.2024).

41. Ремесник Т. С., Беззубко Б. І. Удосконалення системи оплати праці на підприємстві. *Збірник наукових праць ДонНАБА*. 2020. № 2. С. 34-37. URL: <https://donnaba.edu.ua/journal/images/2-2020-20/34-37.pdf> (дата звернення: 18.03.2024).
42. Рудика В. І. Сучасні підходи до оплати праці на коксохімічних підприємствах. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 1. С. 306-313. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-1-36> (дата звернення: 18.02.2024).
43. Спілка молочних підприємств України : вебсайт. URL: <https://uadairy.com/> (дата звернення: 29.04.2024).
44. Статут ТДВ «Яготинський маслозавод. *MilkAliance*. URL: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/yagotinskij-maslozavod/> (дата звернення: 29.04.2024).
45. Танська Д. Економіко-соціальна сутність та функції заробітної плати як об'єкта обліку, аналізу та контролю. *Фінансові інструменти регіонального розвитку* : Збірник праць учасників VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції, м Житомир 3 листопада 2022 р. Житомир, 2022. С. 316-318. URL: http://surl.li/ucndg_ (дата звернення: 15.03.2024).
46. Тертична Л. І., Паламарчук А. Б. Стимулювання праці на принципах інтелектуалізації в системі менеджменту продуктивності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3982/3908>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-110>.
47. Тибінка Г. І. Ефективні інструменти регулювання оплати праці зарубіжних країн та їх використання в Україні. *Науковий вісник Полісся*. 2016. Вип. 3. С. 146-149.
48. Тибінка Г., Сікора О., Мартинюк Н. Іноземний досвід застосування різних систем оплати праці та можливості їх використання в Україні. *Аграрна економіка*. 2017. № 3-4. С. 120-126. URL: https://agrarianeconomy.lnup.edu.ua/images/docs/ae_2017_10_3-4/17.pdf (дата звернення: 15.03.2024).

49. Ткаченко О. С., Величко Р. В. Економічна сутність поняття «оплата праці» та підходи до її визначення. *Наукові та прикладні аспекти удосконалення обліково-фінансового забезпечення підприємств в умовах нестійкої економіки* : Колективна монографія. Дніпро: Пороги, 2021. С. 113–122.
50. Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод». *Молочний альянс*. URL: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/yagotinskij-maslozavod/> (дата звернення: 29.04.2024).
51. Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод». Фінансова звітність за 2023 рік. *ClarityProject*. URL: https://clarity-project.info/edr/00446003/finances?current_year=2023 (дата звернення: 02.05.2024).
52. Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод». Фінансова звітність за 2022 рік. *ClarityProject*. URL: https://clarity-project.info/edr/00446003/finances?current_year=2022 (дата звернення: 02.05.2024).
53. Яготинське: від регіонального виробника до національного бренду. *WeLoveBrands*. URL: <https://welovebrands.com.ua/ua/brendomaniya/yagotynske-brend/> (дата звернення: 29.04.2024).
54. Яготинський маслозавод. *Молочний альянс*. URL: <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/yagotinskij-maslozavod/> (дата звернення: 29.04.2024).
55. Яшкіна Н. Грейдинг як сучасний метод оцінювання ефективності праці персоналу. *Економіка та суспільство*. 2018. № 17. С. 413–419. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-61> (дата звернення: 22.04.2024).
56. Company salary structure: a detailed analysis of best practices. *SALMELA*. 2023. URL: <https://meetsalmela.com/company-salary-structure-best-practices/> (дата звернення: 22.04.2024).
57. Intermix Workforce. 10 top tips how to create competitive and fair remuneration and benefits. *LinkedIn*. 2023. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/10-top-tips-how-create-competitive-fair-remuneration-xruwc> (дата звернення: 22.04.2024).

58. Remuneration – importance and meaning. *HROne*. URL: <https://hrone.cloud/hr-glossary/remuneration/> (дата звернення: 22.04.2024).
59. Remuneration. HR Glossary. *Pelago*. URL: <https://www.pelagohealth.com/resources/hr-glossary/remuneration/> (дата звернення: 22.04.2024).
60. Verduyn M. How to create a well0designed salary structure. *AIHR*. URL: <https://www.aihr.com/blog/salary-structure/> (дата звернення: 22.04.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2023 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітнього періоду, тис. грн | На кінець звітнього періоду, тис. грн |
|--|--------------|--|---|
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи | 1000 | 1 528.00 | 1 295.00 |
| первісна вартість | 1001 | 11 581.00 | 9 526.00 |
| накопичена амортизація | 1002 | 10 053.00 | 8 231.00 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 0.00 | |
| Основні засоби | 1010 | 390 541.00 | 415 608.00 |
| первісна вартість | 1011 | 811 917.00 | 898 932.00 |
| знос | 1012 | 421 376.00 | 483 324.00 |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | 0.00 | |
| первісна вартість | 1016 | 0.00 | |
| знос | 1017 | 0.00 | |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | 0.00 | |
| первісна вартість | 1021 | 0.00 | |
| накопичена амортизація | 1022 | 0.00 | |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0.00 | |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | 0.00 | |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | 0.00 | |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 0.00 | |
| Гудвіл | 1050 | 0.00 | |
| Відстрочені аквізиційні витрати | 1060 | 0.00 | |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах | 1065 | 0.00 | |
| Інші необоротні активи | 1090 | 32 020.00 | 30 570.00 |
| Усього за розділом I | 1095 | 424 089.00 | 447 473.00 |
| II. Оборотні активи Запаси | 1100 | 165 465.00 | 192 592.00 |
| Виробничі запаси | 1101 | 117 522.00 | 106 103.00 |
| Незавершене виробництво | 1102 | 6 581.00 | 9 745.00 |
| Готова продукція | 1103 | 37 927.00 | 70 083.00 |
| Товари | 1104 | 3 435.00 | 6 661.00 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | 0.00 | |
| Депозити перестраховування | 1115 | 0.00 | |
| Векселі одержані | 1120 | 0.00 | |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 592 908.00 | 623 833.00 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | 11 642.00 | 25 628.00 |
| з бюджетом | 1135 | 12 613.00 | 14.00 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 0.00 | |

Продовження додатку А

| | | | |
|--|------|--------------|--------------|
| з нарахованих доходів | 1140 | 56.00 | 68.00 |
| із внутрішніх розрахунків | 1145 | 806 529.00 | 831 558.00 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 2 977.00 | 206.00 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 0.00 | |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 7 818.00 | 41 043.00 |
| Готівка | 1166 | 4.00 | 2.00 |
| Рахунки в банках | 1167 | 7 814.00 | 41 041.00 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 452.00 | 0.00 |
| Частка перестраховика у страхових резервах | 1180 | 0.00 | |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань | 1181 | 0.00 | |
| резервах збитків або резервах належних виплат | 1182 | 0.00 | |
| резервах незароблених премій | 1183 | 0.00 | |
| інших страхових резервах | 1184 | 0.00 | |
| Інші оборотні активи | 1190 | 4 470.00 | 2 165.00 |
| Усього за розділом II | 1195 | 1 604 930.00 | 1 717 107.00 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0.00 | |
| Баланс | 1300 | 2 029 019.00 | 2 164 580.00 |

Пасив

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|--|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 3 797.00 | 3 797.00 |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401 | 0.00 | |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 0.00 | |
| Додатковий капітал | 1410 | 0.00 | |
| Емісійний дохід | 1411 | 0.00 | |
| Накопичені курсові різниці | 1412 | 0.00 | |
| Резервний капітал | 1415 | 1 528.00 | 1 528.00 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 679 715.00 | 934 870.00 |
| Неоплачений капітал | 1425 | 0.00 | |
| Вилучений капітал | 1430 | 0.00 | |
| Інші резерви | 1435 | 0.00 | |
| Усього за розділом I | 1495 | 685 040.00 | 940 195.00 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | 0.00 | |
| Пенсійні зобов'язання | 1505 | 0.00 | |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | 27 913.00 | 13 957.00 |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 225 982.00 | 225 359.00 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 0.00 | |

Продовження додатку А

| | | | |
|---|------|--------------|--------------|
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу | 1521 | 0.00 | |
| Цільове фінансування | 1525 | 0.00 | |
| Благодійна допомога | 1526 | 0.00 | |
| Страхові резерви | 1530 | 0.00 | |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань | 1531 | 0.00 | |
| резерв збитків або резерв належних виплат | 1532 | 0.00 | |
| резерв незароблених премій | 1533 | 0.00 | |
| інші страхові резерви | 1534 | 0.00 | |
| Інвестиційні контракти | 1535 | 0.00 | |
| Призовий фонд | 1540 | 0.00 | |
| Резерв на виплату джек-поту | 1545 | 0.00 | |
| Усього за розділом II | 1595 | 253 895.00 | 239 316.00 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | 1600 | 366 248.00 | 485 430.00 |
| Короткострокові кредити банків | | | |
| Векселі видані | 1605 | 0.00 | |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 21 756.00 | 22 609.00 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 214 804.00 | 244 287.00 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 33 616.00 | 25 101.00 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 4 681.00 | 6 811.00 |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 2 301.00 | 2 721.00 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 7 979.00 | 9 913.00 |
| за одержаними авансами | 1635 | 641.00 | 579.00 |
| за розрахунками з учасниками | 1640 | 1 774.00 | 1 774.00 |
| із внутрішніх розрахунків | 1645 | 409 228.00 | 154 117.00 |
| за страховою діяльністю | 1650 | 0.00 | |
| Поточні забезпечення | 1660 | 24 879.00 | 31 639.00 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | 0.00 | |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків | 1670 | 0.00 | |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 6 858.00 | 6 899.00 |
| Усього за розділом III | 1695 | 1 090 084.00 | 985 069.00 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0.00 | |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду | 1800 | 0.00 | |
| Баланс | 1900 | 2 029 019.00 | 2 164 580.00 |

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|--|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 4 857 266.00 | 3 736 091.00 |
| Чисті зароблені страхові премії | 2010 | | 0.00 |
| Премії підписані, валова сума | 2011 | | 0.00 |
| Премії, передані у перестраховання | 2012 | | 0.00 |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума | 2013 | | 0.00 |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій | 2014 | | 0.00 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 3 979 309.00 | 3 090 847.00 |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами | 2070 | | 0.00 |
| Валовий: прибуток | 2090 | 877 957.00 | 645 244.00 |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань | 2105 | | 0.00 |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів | 2110 | | 0.00 |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума | 2111 | | 0.00 |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах | 2112 | | 0.00 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 19 109.00 | 47 017.00 |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121 | | 0.00 |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122 | | 0.00 |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування | 2123 | | 0.00 |
| Адміністративні витрати | 2130 | 44 464.00 | 37 602.00 |
| Витрати на збут | 2150 | 367 149.00 | 296 742.00 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 41 416.00 | 65 926.00 |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2181 | | 0.00 |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | | 0.00 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 444 037.00 | 291 991.00 |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | | 0.00 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 1 836.00 | 1 745.00 |
| Інші доходи | 2240 | 1 390.00 | 882.00 |

| | | | |
|---|------|------------|------------|
| Дохід від благодійної допомоги | 2241 | | 0.00 |
| Фінансові витрати | 2250 | 138 408.00 | 116 777.00 |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | | 0.00 |
| Інші витрати | 2270 | | 0.00 |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | 2275 | | 0.00 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 | 308 855.00 | 177 841.00 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | -53 695.00 | -22 202.00 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | | 0.00 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | 255 160.00 | 155 639.00 |

Сукупний дохід

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітної періоду, тис. грн | На кінець звітної періоду, тис. грн |
|---|-----------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів | 2400 | | 0.00 |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів | 2405 | | 0.00 |
| Накопичені курсові різниці | 2410 | | 0.00 |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415 | | 0.00 |
| Інший сукупний дохід | 2445 | | 0.00 |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | 0.00 | 0.00 |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | | 0.00 |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | 0.00 | 0.00 |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | 255 160.00 | 155 639.00 |

Елементи операційних витрат

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітної періоду, тис. грн | На кінець звітної періоду, тис. грн |
|----------------------------------|-----------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| Матеріальні затрати | 2500 | 3 246 084.00 | 2 634 094.00 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 249 790.00 | 195 918.00 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 52 222.00 | 47 339.00 |
| Амортизація | 2515 | 73 423.00 | 75 141.00 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 288 693.00 | 200 416.00 |
| Разом | 2550 | 3 910 212.00 | 3 152 908.00 |

Фінансова звітність ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022 рік
Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|--|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи | 1000 | 2 901.00 | 1 528.00 |
| первісна вартість | 1001 | 11 532.00 | 11 581.00 |
| накопичена амортизація | 1002 | 8 631.00 | 10 053.00 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 0.00 | |
| Основні засоби | 1010 | 417 251.00 | 390 541.00 |
| первісна вартість | 1011 | 773 761.00 | 811 917.00 |
| знос | 1012 | 356 510.00 | 421 376.00 |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | 0.00 | |
| первісна вартість | 1016 | 0.00 | |
| знос | 1017 | 0.00 | |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | 0.00 | |
| первісна вартість | 1021 | 0.00 | |
| накопичена амортизація | 1022 | 0.00 | |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0.00 | |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | 0.00 | |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | 936.00 | |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 0.00 | |
| Гудвіл | 1050 | 0.00 | |
| Відстрочені аквізиційні витрати | 1060 | 0.00 | |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах | 1065 | 0.00 | |
| Інші необоротні активи | 1090 | 11 491.00 | 32 020.00 |
| Усього за розділом I | 1095 | 432 579.00 | 424 089.00 |
| II. Оборотні активи Запаси | 1100 | 165 657.00 | 165 465.00 |
| Виробничі запаси | 1101 | 75 361.00 | 117 522.00 |
| Незавершене виробництво | 1102 | 6 854.00 | 6 581.00 |
| Готова продукція | 1103 | 80 394.00 | 37 927.00 |
| Товари | 1104 | 3 048.00 | 3 435.00 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | 0.00 | |
| Депозити перестраховання | 1115 | 0.00 | |
| Векселі одержані | 1120 | 0.00 | |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 425 104.00 | 592 908.00 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | 8 229.00 | 11 642.00 |
| з бюджетом | 1135 | 1 967.00 | 12 613.00 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 0.00 | |
| з нарахованих доходів | 1140 | 24.00 | 56.00 |

Продовження додатку Б

| | | | |
|--|------|--------------|--------------|
| із внутрішніх розрахунків | 1145 | 495 782.00 | 806 529.00 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 9 330.00 | 2 977.00 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 0.00 | |
| Г роші та їх еквіваленти | 1165 | 31 692.00 | 7 818.00 |
| Готівка | 1166 | 2.00 | 4.00 |
| Рахунки в банках | 1167 | 31 690.00 | 7 814.00 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 377.00 | 452.00 |
| Частка перестраховика у страхових резервах | 1180 | 0.00 | |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань | 1181 | 0.00 | |
| резервах збитків або резервах належних виплат | 1182 | 0.00 | |
| резервах незароблених премій | 1183 | 0.00 | |
| інших страхових резервах | 1184 | 0.00 | |
| Інші оборотні активи | 1190 | 3 879.00 | 4 470.00 |
| Усього за розділом II | 1195 | 1 142 041.00 | 1 604 930.00 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0.00 | |
| Баланс | 1300 | 1 574 620.00 | 2 029 019.00 |

Пасив

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|--|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 3 797.00 | 3 797.00 |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401 | 0.00 | |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 0.00 | |
| Додатковий капітал | 1410 | 0.00 | |
| Емісійний дохід | 1411 | 0.00 | |
| Накопичені курсові різниці | 1412 | 0.00 | |
| Резервний капітал | 1415 | 1 528.00 | 1 528.00 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 524 076.00 | 679 715.00 |
| Неоплачений капітал | 1425 | 0.00 | |
| Вилучений капітал | 1430 | 0.00 | |
| Інші резерви | 1435 | 0.00 | |
| Усього за розділом I | 1495 | 529 401.00 | 685 040.00 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | 0.00 | |
| Пенсійні зобов'язання | 1505 | 0.00 | |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | 41 870.00 | 27 913.00 |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 205 704.00 | 225 982.00 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 0.00 | |

Продовження додатку Б

| | | | |
|---|------|--------------|--------------|
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу | 1521 | 0.00 | |
| Цільове фінансування | 1525 | 0.00 | |
| Благодійна допомога | 1526 | 0.00 | |
| Страхові резерви | 1530 | 0.00 | |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань | 1531 | 0.00 | |
| резерв збитків або резерв належних виплат | 1532 | 0.00 | |
| резерв незароблених премій | 1533 | 0.00 | |
| інші страхові резерви | 1534 | 0.00 | |
| Інвестиційні контракти | 1535 | 0.00 | |
| Призовий фонд | 1540 | 0.00 | |
| Резерв на виплату джек-поту | 1545 | 0.00 | |
| Усього за розділом II | 1595 | 247 574.00 | 253 895.00 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | 1600 | 378 396.00 | 366 248.00 |
| Короткострокові кредити банків | | | |
| Векселі видані | 1605 | 0.00 | |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 22 096.00 | 21 756.00 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 228 624.00 | 214 804.00 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 2 338.00 | 33 616.00 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 0.00 | |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 1 715.00 | 2 301.00 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 6 151.00 | 7 979.00 |
| за одержаними авансами | 1635 | 142.00 | 641.00 |
| за розрахунками з учасниками | 1640 | 1 774.00 | 1 774.00 |
| із внутрішніх розрахунків | 1645 | 131 761.00 | 409 228.00 |
| за страховою діяльністю | 1650 | 0.00 | |
| Поточні забезпечення | 1660 | 18 337.00 | 24 879.00 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | 0.00 | |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків | 1670 | 0.00 | |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 6 311.00 | 6 858.00 |
| Усього за розділом III | 1695 | 797 645.00 | 1 090 084.00 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0.00 | |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду | 1800 | 0.00 | |
| Баланс | 1900 | 1 574 620.00 | 2 029 019.00 |

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|--|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 3 736 091.00 | 3 103 661.00 |
| Чисті зароблені страхові премії | 2010 | | 0.00 |
| Премії підписані, валова сума | 2011 | | 0.00 |
| Премії, передані у перестраховування | 2012 | | 0.00 |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума | 2013 | | 0.00 |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій | 2014 | | 0.00 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 3 090 847.00 | 2 784 504.00 |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами | 2070 | | 0.00 |
| Валовий: прибуток | 2090 | 645 244.00 | 319 157.00 |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань | 2105 | | 0.00 |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів | 2110 | | 0.00 |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума | 2111 | | 0.00 |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах | 2112 | | 0.00 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 47 017.00 | 23 650.00 |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121 | | 0.00 |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122 | | 0.00 |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування | 2123 | | 0.00 |
| Адміністративні витрати | 2130 | 37 602.00 | 33 130.00 |
| Витрати на збут | 2150 | 296 742.00 | 254 742.00 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 65 926.00 | 34 147.00 |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2181 | | 0.00 |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | | 0.00 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 291 991.00 | 20 788.00 |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | | 0.00 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 1 745.00 | 1 512.00 |
| Інші доходи | 2240 | 882.00 | 58 650.00 |

Кінець додатку Б

| | | | |
|---|------|------------|-----------|
| Дохід від благодійної допомоги | 2241 | | 0.00 |
| Фінансові витрати | 2250 | 116 777.00 | 87 142.00 |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | | 0.00 |
| Інші витрати | 2270 | | 57 127.00 |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | 2275 | | 0.00 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 | 177 841.00 | |
| збиток | 2295 | | 63 319.00 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | -22 202.00 | 0.00 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | | 0.00 |

Сукупний дохід

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітної періоду, тис. грн | На кінець звітної періоду, тис. грн |
|---|-----------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів | 2400 | | 0.00 |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів | 2405 | | 0.00 |
| Накопичені курсові різниці | 2410 | | 0.00 |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415 | | 0.00 |
| Інший сукупний дохід | 2445 | | 0.00 |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | 0.00 | 0.00 |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | | 0.00 |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | 0.00 | 0.00 |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | 155 639.00 | -63 319.00 |

Елементи операційних витрат

| Назва рядка | | На початок звітної періоду, тис. грн | На кінець звітної періоду, тис. грн |
|----------------------------------|------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| Матеріальні затрати | 2500 | 2 634 094.00 | 2 237 345.00 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 195 918.00 | 168 573.00 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 47 339.00 | 38 327.00 |
| Амортизація | 2515 | 75 141.00 | 79 243.00 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 200 416.00 | 197 946.00 |
| Разом | 2550 | 3 152 908.00 | 2 721 434.00 |

ЗВІТ про Управління ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2023 рік

1. Організаційна структура та опис діяльності підприємства

Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» (далі - ТДВ «Яготинський маслозавод», або Товариство).

Скорочена назва: ТДВ «Яготинський маслозавод»

Код ЄДРПОУ:00446003.

Організаційно-правова форма: товариство з додатковою відповідальністю.

Юридична та фактична адреси: Київська область, м.Яготин, вул.Шевченка, 213, 07700

Адреса електронної пошти: ymz_info@milkalliance.com.ua

Офіційна сторінка в інтернеті, на якій доступна інформація про товариство: milkalliance.com.ua

Коротка інформація про Товариство.

ТДВ «Яготинський маслозавод» почало свою діяльність в 1956 році. У лютому 1994 року об'єднання шляхом корпоратизації перетворене у відкрите акціонерне товариство «Яготинський маслозавод». Змінами до Статуту товариства, внесеними рішенням загальних зборів акціонерів 2011 року (протокол № 1 від 04.04.2014), було змінено найменування товариства на «публічне акціонерне товариство». Наразі акціонерами товариства є фізичні та юридичні особи, які набули право власності на акції товариства у процесі приватизації, на вторинному ринку цінних паперів, а також у порядку спадкування громадян, правонаступництва юридичних осіб та у інших випадках, передбачених чинним законодавством. Держава акціями товариства не володіє.

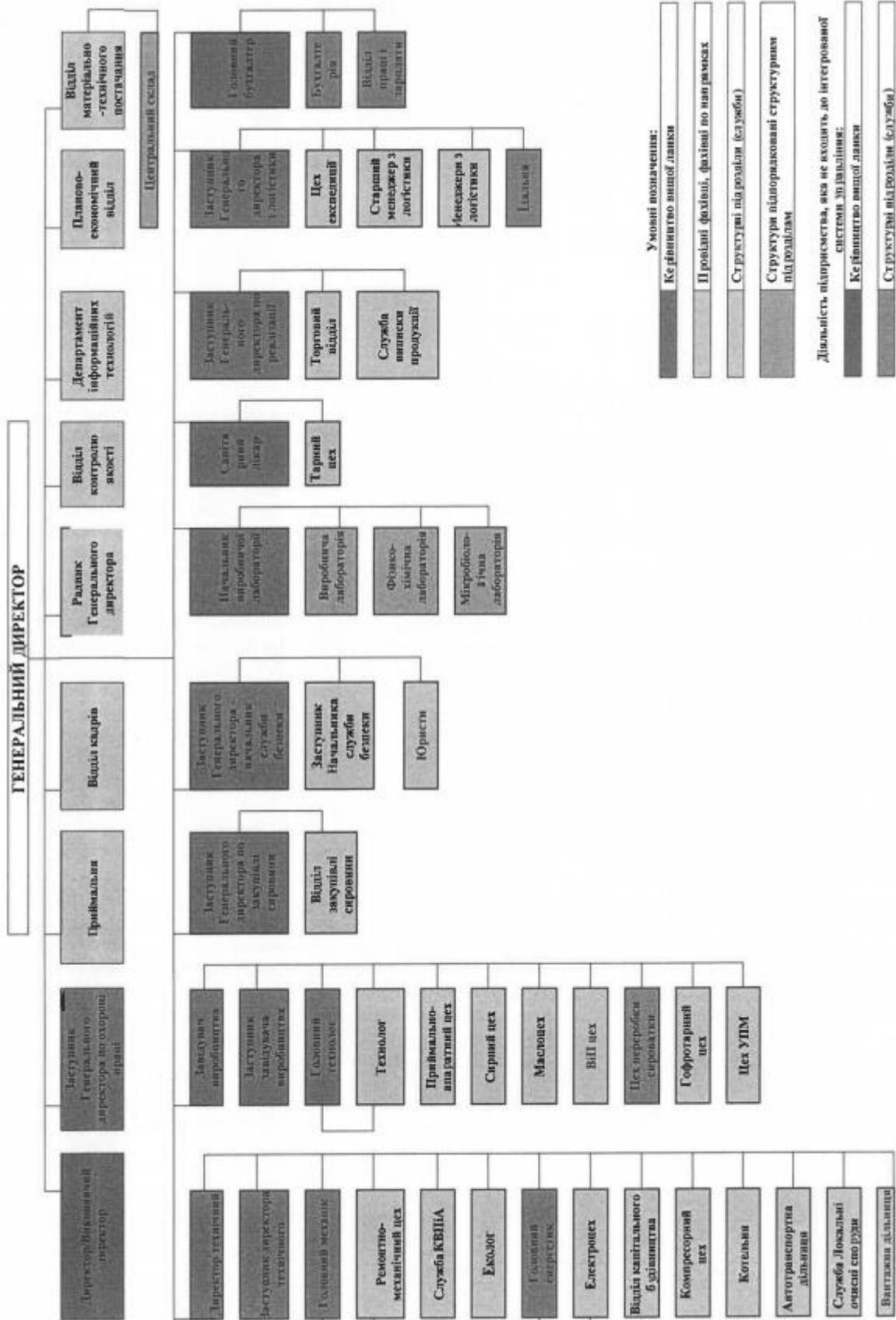
12 квітня 2017 року черговими Загальними зборами акціонерів ПАТ «Яготинський маслозавод» Протокол №1 прийнято рішення про припинення Публічного акціонерного товариства «Яготинський маслозавод» шляхом перетворення в Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод». Затверджено план, порядок та умови здійснення перетворення Публічного акціонерного товариства «Яготинський маслозавод» в Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод». Затверджено порядок та умови обміну акцій на частки в статутному капіталі Товариства- правонаступника. Призначено комісію з припинення (перетворення) Публічного акціонерного товариства «Яготинський маслозавод».

8 грудня 2017 року відбулись установчі збори учасників Товариства з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» Про створення Товариства з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» яке є повним правонаступником Публічного акціонерного товариства «Яготинський маслозавод» визначення його місцезнаходження та забезпечення його статутного капіталу. Про затвердження Статуту Товариства з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод».

17 квітня 2018 року відбулась зміна організаційно - правової форми підприємства: припинена державна реєстрація Публічного акціонерного товариства «Яготинський маслозавод» (скорочено ПАТ «Яготинський маслозавод»), та зареєстровано Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» (скорочено ТДВ «Яготинський маслозавод»). Державна реєстрація проведена 17.04.2018 року реєстраційний №1351145000003802.

Вищим органом управління ТДВ «Яготинський маслозавод» є Загальні збори учасників.

Організаційна структура товариства затверджена рішенням Наглядової ради Товариства від 18.09.2023 року.



Злиття, приєднання, поділ, виділення, перетворення протягом 2023 року не відбувалось.

Основні види діяльності:

- Перероблення молока, виробництво масла та сиру (КВЕД 10.51).

Обсяг виробництва забезпечено за рахунок випуску продукції такої номенклатури: сирно-творожна продукція; масло вершкове; молоко питне; кисло-молочна продукція в асортименті.

2. Результати діяльності

Чистий дохід від реалізації продукції, за 2023 рік, склав 4 857 266 тис. грн., що на 30,0% більше показника за 2022 рік. Показник Прибуток до оподаткування склав 308 855 тис. грн.

За 2023 рік виконання плану виробництва можна оцінити оцінкою «задовільно».

Процес виробництва продукції здійснюється відповідно до планів виробництва.

В порівнянні з виробництвом за 2022 рік виробництво в 2023р становило:

- сирково - творожна група – 121%;
- цільномолочна група продукції розділена на:
 - кисломолочну групу – 140% ;
 - групу «Молоко» - 111%;
 - групу «Сметана» - 106%;
 - масла – 87% .

Найбільше зниження виробництва в порівнянні з виробництвом в 2022 року спостерігається по Маслу вершковому, що відбулося через зменшення надходження вершків з ТОВ «Пирятинський сирзавод».

В 2023 році введені нові асортиментні позиції: біфідойогурт 1,5%; нові смаки йогуртів – вишня-злаки, лісові ягоди, злаки, манго-маракуйя, ніжний, персик-маракуйя; масло 62% фас.180гр., масло безлактозне 73%, масло безлактозне 82,5%, сир безлактозний 5%.

3. Ліквідність та зобов'язання.

Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності), що показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити, якщо воно реалізує усі свої оборотні активи, в тому числі і матеріальні запаси. Цей коефіцієнт показує також, скільки гривень оборотних коштів приходить на кожну гривню поточних зобов'язань. Такий показник, за балансом на 31 грудня 2023 року, має величину 1,74 (>1), що за зальними правилами є оптимальним.

Коефіцієнт швидкої (критичної) ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та кредиторської заборгованості. Цей показник показує платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами. Такий показник, за балансом на 31 грудня 2023 року, має достатню величину 1,55.

Основними зобов'язаннями Товариства є кредиторська заборгованість за товари/роботи/послуги, кредиторська заборгованість з розрахунків, поточні забезпечення та інші поточні зобов'язання.

4. Екологічні аспекти

Товариство розміщується на ділянці площею 4,0016 га та знаходиться в середмісті м. Яготин Київської області. Основним видом економічної діяльності є перероблення молока, виробництво масла та сиру.

1) Рациональне використання води

Для забезпечення виробничих та господарських потреб використовується вода з чотирьох артезіанських свердловин та міського водопроводу. На видобуток води з свердловин отримано Спеціальний дозвіл на користування надрами, виданий Державною

службою геології та надр України від 20.01.2017 року №6186 терміном на 20 років та отримано Дозвіл на спеціальне водокористування виданий Державним агенством водних ресурсів України 04.08.2023 року №95/КВ/49Д-23 терміном на 3 роки. Споживання водних ресурсів контролюється лічильниками-витратомірами та протоколюється в журналах добового обліку забору води.

Вода зі свердловин та міського водопроводу 1 раз на квартал перевіряється на фізико-хімічні та органолептичні показники в акредитованих лабораторіях ДП «Укрметрестандарт» та ДП «Українська геологічна компанія».

Для зменшення витрат води на підприємстві процес миття технологічного обладнання автоматизований сучасними СІР-мийками, які дозволяють контролювати витрати як води, так і мийних розчинів, а також забезпечують циркуляцію води для попереднього полоскання при наступній мийці.

2) Управління відходами

На підприємстві діє наказ №85/1 від 18.02.2022 р. Про призначення відповідальних осіб у сфері поводження з відходами.

Збір відходів від виробництва, а саме: відпрацьовані чи забруднені таро-пакувальні матеріали, відбувається на спеціальному майданчику, де проходить його сортування та подальше відвантаження на промислову переробку чи утилізацію, згідно укладеного Договору з контрагентом, який має Ліцензію на даний вид діяльності.

Молочні відходи передаються на утилізацію заготівельно-виробничому приватному підприємству.

Відходи від обслуговування транспорту (шини, відпрацьоване мастило та фільтри, акумуляторні батареї) також мають закріплені місця тимчасового зберігання та передаються стороннім організаціям згідно договорів не рідше 1 разу на рік.

Відходи від побутової та господарської діяльності накопичуються на спеціальному майданчику в окремих критих контейнерах та вивозяться комунальним підприємством 3 рази на тиждень.

3) Викиди парникових газів

Викиди в атмосферне повітря підприємство здійснює стаціонарними джерелами, які визначені та прописані в документах в яких обґрунтовуються обсяги викидів, розроблені відповідним Товариством та на основі яких отримано Дозвіл на викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря стаціонарними джерелами №UA32040210010094429-91 від 21.07.2022 року з терміном дії 10 років, виданий Департаментом екології та природних ресурсів Київської обласної державної адміністрації.

Товариство за ступенем впливу на забруднення атмосферного повітря належить до другої групи об'єктів для яких розробляються Документи, в яких обґрунтовуються обсяги викидів.

4) Споживання енергії

Для зменшення витрат та оптимізації споживання електроенергії використовуються частотні перетворювачі та компенсуючі пристрої для погашення реактивної потужності. Для освітлення приміщень використовуються лише світлодіодні лампи (100%), що зменшує споживання енергії.

5. Соціальні аспекти та кадрова політика

Середньооблікова кількість працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» складає осіб. З них жінок на керівних посадах - 56 осіб, що становить 7,4% від загальної середньооблікової кількості працівників.

Матеріальна мотивація трудової діяльності працівників здійснюється на підставі «Положення по розподілу премії між підрозділами та окремими працівниками».

Безперервно створюються сприятливі умови праці працівників як на виробництві, так і у допоміжних дільницях та службах.

Персонал підприємства має можливість просування по службі і знання перспектив свого кар'єрного росту.

Працівникам зі шкідливими умовами праці надаються додаткові дні відпочинку різної тривалості та встановлено доплати до тарифних ставок.

Всі ці фактори позитивно впливають на роботу підприємства, сприяють зниженню плинності кадрів і формують стабільний трудовий колектив.

206 працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» мають вищу освіту

116 працівників – середню спеціальну,

6 працівників поєднували роботу на підприємстві і заочне навчання у вищих навчальних закладах.

3 осіб пройшло підвищення кваліфікації безпосередньо на виробництві.

46 осіб – зовнішнє навчання.

В Учбовому комбінаті «Славутич», навчальному центрі «Теплобуд Компані», навчальному центрі «Ліфтсервісексперт» у 2023 році пройшло навчання 46 працівників з питань охорони праці.

ТДВ «Яготинський маслозавод» чітко дотримується вимог законодавства про працю в Україні, зокрема, ст. 2-1 КЗпП України, Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків».

Жінкам і чоловікам забезпечуються рівні права та можливості у працевлаштуванні, просуванні по роботі, підвищенні кваліфікації та перепідготовці.

- створено умови праці, які дозволяють жінкам і чоловікам здійснювати трудову діяльність на рівній основі;
- забезпечено жінкам і чоловікам можливість суміщати трудову діяльність із сімейними обов'язками;
- здійснюється рівна оплата праці жінок і чоловіків при однаковій кваліфікації та однакових умовах праці;
- вживаються заходи щодо створення безпечних для життя і здоров'я умов праці.
- особлива увага приділяється на підприємстві праці осіб з інвалідністю, соціально незахищених верств населення.

На підприємстві створена служба з охорони праці, в яку входять заступник генерального директора з охорони праці, начальники цехів та структурних підрозділів, відповідальні за охорону праці у своїх цехах та структурних підрозділах.

На підприємстві діє система управління охороною праці. Відповідальні за охорону праці керівники структурних підрозділів у своїй роботі керуються внутрішніми нормативними документами:

1. Положенням про систему управління охороною праці;
 2. Положенням про службу охорони праці;
 3. Положенням про комісію з охорони праці;
 4. Контроль за станом охорони праці;
 5. Положенням про розробку інструкцій з охорони праці;
 6. Положенням про навчання, інструктаж та перевірку знань працівників з питань охорони праці;
 7. Положенням про атестацію робочих місць;
 8. Положенням про роботи підвищеної небезпеки;
 9. Організація проведення робіт в електроустановках споживачів;
 10. Положенням про нагляд за будівлями та спорудами;
 11. Організація проведення газонебезпечних робіт;
 12. Організація проведення робіт на вибухопожежонебезпечних об'єктах;
 13. Положенням про проведення медоглядів працівників;
 14. Контроль за станом пожежної безпеки;
- та інші документи.

Кожен виробничий підрозділ в повному об'ємі забезпечений інструкціями з охорони праці, засобами індивідуального та колективного захисту, мед аптечками, вогнегасниками, спецодягом, спецвзуттям, санітарним одягом

Всі працівники підприємства проходять вступний, первинний та повторні інструктажі з охорони праці, пожежної безпеці, виробничої санітарії з підписами в журналах інструктажів.

Всі головні спеціалісти періодично 1 раз на 3 роки проходять навчання з охорони праці в навчальному комбінаті.

Щорічно працівники, задіяні на роботах підвищеної небезпеки, проходять навчання та перевірку знань з охорони праці. Кожні 2 роки цим працівникам за рахунок коштів підприємства проводять спеціальний медогляд.

Один раз на 5 років проводиться атестація кожного робочого місця.

По результатах атестації робочих місць працівникам видається спецхарчування (молоко), проводяться доплати та надаються додаткові відпустки.

У відповідності до висновків атестаційної комісії у цехах і дільницях проводяться роботи по усуненню шкідливих умов праці, а саме: всі цехи обладнані вентиляцією, кондиціонерами. Обладнання, що спричиняє великий шум, замінюється на безшумне. В кожному виробничому підрозділі є побутові кімнати, в яких є шафи для спецодягу, душові кімнати, кімнати для приймання їжі з мікрохвильовими печами, чайниками, холодильниками.

У 2023 році поновлено «План локалізації та ліквідації аварій та їх наслідків». Проведена ідентифікація об'єкта підвищеної небезпеки (ОПН). Підприємству присвоїли 3-й клас безпеки і включили до Державного електронного реєстру ОПН.

У відповідності до Постанови КМУ від 26.10.2011 р. №1107 підприємство отримало Дозволи Держпраці на експлуатації обладнання підвищеної небезпеки та на проведення робіт підвищеної небезпеки.

6. Ризики

Операційний ризик – це ризик, що виникає внаслідок людських, технічних і технологічних помилок. Операційний ризик пов'язаний з функціонуванням галузі економіки, фінансовими ринками, забезпеченням сировиною, ринками збуту, інтенсивністю конкуренції. Операційний ризик включає в себе також ризик змін у нормативно-правовому регулюванні.

Товариство веде основну діяльність у сфері молочної галузі. Протягом 2023 року функціонування цієї галузі економіки зазнало негативних тенденцій та коливань.

Станом на 31 грудня 2023 року, у зв'язку з економічною кризою, кількість операційного ризику значна, якість управління потребує вдосконалення, сукупний ризик високий, напрям ризику зростає.

Під валютним ризиком товариство розуміє наявний або потенційний ризик для прибутку і капіталу, який виникає внаслідок несприятливої зміни обмінних валютних курсів.

Станом на 31 грудня 2023 року кількість валютного ризику помірне.

Юридичний ризик — це наявний або потенційний ризик для надходжень та капіталу, який виникає через порушення або недотримання товариством вимог законів, нормативно-правових актів, угод, прийнятої практики або етичних норм, а також через можливість двозначного тлумачення встановлених законів або правил.

На сьогоднішній день в Україні існує комерційне і, особливо, податкове законодавство, положення якого допускають різну інтерпретацію. Крім того, встановилася практика, коли податкові органи на свій власний розсуд приймають рішення, у той час як нормативна база для такого рішення є недостатньою. Всі ці умови призводять до виникнення юридичного ризику, який може в майбутньому призвести до сплати штрафних санкцій та адміністративних стягнень.

Протягом 2023 року не було випадків невідповідності діяльності товариства вимогам регулятивних органів, яка могла б суттєво вплинути на фінансову звітність в разі її наявності.

Станом на 31 грудня 2023 року сукупний юридичний ризик помірний.

Ризик репутації – це наявний або потенційний ризик для надходжень та капіталу, який виникає через несприятливе сприймання іміджу товариства клієнтами, контрагентами, акціонерами або регулятивними органами.

Станом на 31.12.2023 року сукупний ризик репутації низький, напрям ризику стабільний.

Стратегічний ризик - це наявний або потенційний ризик для надходжень та капіталу, який виникає через неправильні управлінські рішення, неналежну реалізацію рішень і неадекватне реагування на зміни в бізнес-середовищі. Станом на 31.12.2023 року сукупний стратегічний ризик помірний, напрям ризику зростає.

Система оцінювання та управління ризиками товариства охоплює всі ризики притаманні діяльності товариства, забезпечує виявлення, вимірювання та контроль кількості ризиків. Управління капіталом та ризиками передбачає наявність послідовних рішень, процесів, кваліфікованого персоналу і систем контролю. Корпоративне управління забезпечує чесний та прозорий бізнес, відповідальність та підзвітність усіх залучених до цього сторін.

На сьогоднішній день на ТДВ «Яготинський маслозавод» впроваджена та сертифікована системи управління якістю (СУЯ) та система керування безпечністю харчових продуктів (СКБХП) відповідно до вимог стандартів ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 22000:2019.

Політика підприємства в сфері якості та безпечності харчових продуктів направлена на випуск якісної та безпечної продукції, виконання вимог замовників та постійне поліпшення інтегрованої системи управління якістю та безпечністю харчових продуктів. На початку року Політику в сфері якості та безпечності актуалізовано, керівників ознайомлено та надано копії для проведення ознайомлення в виробничих цехах, відділах та допоміжних службах.

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

Для покращення якості та безпечності виготовленої продукції, санітарного стану підприємства та економії паливно-енергетичних ресурсів керівництво складає план капітальних інвестицій з вказаними цілями на наступний рік.

Виконання вимог Державних санітарних правил для молокопереробних підприємств забезпечує належне робоче середовище для виробництва продукції. Результати мікробіологічного контролю чистоти виробничих приміщень, виробничого обладнання, інвентарю, рук персоналу задовільні, що свідчить про належний санітарний стан виробництва.

Ризики процесів описані, розроблені заходи по мінімізації ризиків, які є результативними, при потребі проводимо додаткові заходи з мінімізації ризиків. Зовнішні та внутрішні фактори середовища організації враховані. Зацікавлені сторони, їх потреби та очікування визначені та враховуються.

Продукція, що виготовляється на ТДВ «Яготинський маслозавод» відповідає вимогам ДСТУ, ТУ та ТІ. Кожна партія готової продукції проходить лабораторний контроль якості під час технологічних процесів виробництва, фасування та пакування, включаючи щоденну дегустацію вищим керівництвом, і тільки після задовільних результатів допускається до реалізації споживачу. Підтвердженням є посвідчення про якість на кожен партію продукції та протоколи випробування від Державно ветеринарно-санітарної експертизи на відповідність вимогам показників безпеки.

24 лютого 2022 року Російська Федерація почала збройну агресію проти України, у зв'язку з цим, на підставі Указу Президента України від 24.02.2022 №64/2022 "Про введення воєнного стану в Україні", затвердженого Законом України від 24.02.2022 №2102-ІХ, відповідно до пункту 20 частини першої статті 106 Конституції України, Закону України "Про правовий режим воєнного стану", на всій території держави введено воєнний стан.

На часткову зміну статті 1 Указу Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022 "Про введення воєнного стану в Україні", затвердженого Законом України від 24 лютого 2022 року № 2102-IX (зі змінами, внесеними Указом від 14 березня 2022 року № 133/2022, затвердженим Законом України від 15 березня 2022 року № 2119-IX, Указом від 18 квітня 2022 року № 259/2022, затвердженим Законом України від 21 квітня 2022 року № 2212-IX, Указом від 17 травня 2022 року № 341/2022, затвердженим Законом України від 22 травня 2022 року № 2263-IX, Указом від 12 серпня 2022 року № 573/2022, затвердженим Законом України від 15 серпня 2022 року № 2500-IX, Указом від 7 листопада 2022 року № 757/2022, затвердженим Законом України від 16 листопада 2022 року № 2738-IX, Указом від 6 лютого 2023 року № 58/2023, затвердженим Законом України від 7 лютого 2023 року № 2915-IX, Указом від 1 травня 2023 року № 254/2023, затвердженим Законом України від 2 травня 2023 року № 3057-IX, та Указом від 26 липня 2023 року № 451/2023, затвердженим Законом України від 27 липня 2023 року № 3275-IX), продовжити строк дії воєнного стану в Україні з 05 години 30 хвилин 16 листопада 2023 року строком на 90 діб.

В умовах вторгнення Російської Федерації на територію України Товариство продовжує працювати, виплачувати заробітну плату працівникам та своєчасно виконує свої обов'язки зі сплати податків та інші зобов'язання.

В той же час наявні обставини, які можуть мати негативний вплив на фінансове становище Товариства, а саме:

- активи Товариства схильні до ризику пошкодження внаслідок ракетних та артилерійських ударів, які регулярно наносяться російськими збройними формуваннями по території України.

Враховуючи фактор військових дій в Україні, є неможливим врахувати всі негативні обставини, які можуть виникнути в зв'язку з цим.

Керівництво вважає, що в 2023 р. вжило всіх необхідних заходів для покращення фінансової стійкості Товариства, але виникли негативні події після звітного періоду, а саме військове вторгнення 24 лютого 2022 року Російської Федерації в Україну.

Ці події можуть вплинути на ризик суттєвої невизначеності щодо безперервності діяльності Товариства в Україні.

Активи Товариства схильні до ризику пошкодження внаслідок ракетних та артилерійських ударів, які регулярно наносяться російськими збройними формуваннями по території України. Наразі вплив даного питання на фінансову звітність не можна достовірно оцінити.

Керівництво вважає, що воно вживає всі необхідні заходи для забезпечення стійкості бізнесу Товариства в теперішніх умовах, непередбачувані подальші події, пов'язані з військовими діями Росії на території України та погіршення в економіці можуть негативно впливати на результати діяльності Товариства та його фінансове становище, у спосіб, що не може бути визначений на даний момент. Всі необхідні коригування будуть внесені до фінансової звітності, як тільки про них буде відомо.

Спалах COVID-19

11 березня 2020 р ВОЗ оголосила спалах COVID-19 пандемією. Протягом 6 місяців 2023 року пандемія COVID-19 продовжувала мати вплив на економіку України. Проте, на фоні виконання плану вакцинації населення скасування значної кількості обмежень, що пов'язані із COVID 19 та глобальної економічної рецесії, спричиненої пандемією COVID-19, спостерігається відновлення економіки України.

З 24 години 00 хвилин 30 червня 2023 р. на всій території України карантин, встановлений з метою запобігання поширенню COVID-19, відмінено. Це передбачає постанова КМУ від 27.06.2023 р. № 651.

Управлінським персоналом оцінено вплив COVID-19 на знецінення активів Товариства, його доходи, здатність генерувати достатній грошовий потік для своєчасного погашення зобов'язань. На дату випуску цієї фінансової звітності, вплив COVID-19 на діяльність Товариства не був суттєвим.

7. Дослідження та інновації

Товариство постійно вивчає передові технології в галузі виробництва молочної продукції, аналізує ринкові тренди, смаки споживачів, стан та перспективи розвитку ринків молочних продуктів харчування.

Товариством проводиться сукупність науково-технічних, технологічних і організаційних змін. Важливо, що впроваджені об'єкти змін має приносити прибуток, а також те, що нові науково-технічні, технологічні і організаційні зміни необхідні для уникнення технологічного відставання, успішного просування продукції на ринках, підтримки конкурентоздатності.

Товариство розробляє нові види продукції, постійно оновлює смаки продукції, змінює та вдосконалює рецептури своєї продукції, згідно з вподобаннями споживачів.

8. Фінансові інвестиції

Товариство не має фінансових інвестицій станом на 31.12.2023 року.

9. Перспективи розвитку

Перспективи розвитку Товариства на 2024 рік спрямовані на вирішення таких питань, як покращення/ підтримання санітарного стану підприємства, впровадження більш глибокої обробки сировини, розширення складських та виробничих приміщень, економія енергоресурсів та орієнтація на споживача. Завдання керівного складу Товариства – підвищення трудової дисципліни, відповідальності персоналу за результати роботи, вирішення питань подальшої гармонізації виробничих процесів, що дасть змогу не тільки покращити роботу в плані збереження ресурсів і робочих місць, а й посприє покращення якості продукції.

Головні завдання перспективного розвитку діяльності Компанії:

1. Розширення асортиментних позицій, підбір нових смаків та врахування побажань споживачів значно посилить конкурентні позиції на високо маржинальних ринках продуктів з високою доданою вартістю та дасть можливість на рівних конкурувати не лише з українськими виробниками, а й транснаціональними компаніями, що працюють на нашому ринку.

2. Збільшення обсягів продажів за рахунок впровадження виваженої та економічно обгрунтованої цінової політики, проведення маркетингових активностей в сфері реклами та підтримка лояльності споживачів регулярними ціновими акціями, особливо на соціально значущі категорії продуктів харчування.

3. Освоєння нових ринкових сегментів, зокрема розширення присутності безлактозної лінійки продуктів.

4. Залучення до активної співпраці регіональні мережі та розширення співпраці в західних регіонах з національними мережами супермаркетів, що надасть можливість потенційним покупцям здійснити свій намір з придбання наших традиційних та нових продуктів та збільшить питому вагу продажів на ринку.

Враховуючи фактор ведення Росією повномасштабної війни в Україні, неможливо точно спрогнозувати перспективи розвитку діяльності Товариства в майбутньому і неможливо

врахувати всі негативні обставини, які можуть виникнути в зв'язку з воєнними діями в Україні.

Генеральний директор



І.Л. Приліпко

Головний бухгалтер



О.О. Каплій



знаходиться оновлення технологій підбору персоналу, а 48% висловили необхідність покращення якості процесу підбору персоналу.

Таким чином, для підприємств використання розумного автоматизованого рекрутингу є критично важливим у контексті змін у підходах до підбору персоналу та збереження емоційного здоров'я своїх співробітників. Автоматизація підбору персоналу розширить і покращить здібності рекрутерів, а не повністю їх замінить, але все ж таки у міру того, як автоматизація підбору персоналу буде продовжувати розвиватись, роль рекрутера зміниться.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ментальне здоров'я українського рекрутера 2023. *CleverStaff*. URL: <https://drive.google.com/file/d/15WomOf5eDPujd5USR9DdAIS1LYOnCp6c/view>

2. Folick O. 3 Ways Recruitment Automation Will Change the Talent Acquisition Process. *Ideal*. URL: <https://ideal.com/3-ways-recruitment-automation-will-change-recruiting-forever/>.

3. Jobvite : 2021 Recruiter Nation Report. *Jobvite*. URL: <https://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2021/09/Jobvite-RecruiterNation-Report-WEB-2.pdf>.

Науковий керівник: к. е. н., доц. Тертична Л. І.

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Тетяна Козій

Національний університет харчових технологій, Київ, Україна

Зі зростанням кількості працівників стає все важче контролювати персонал, в таких умовах система оплати праці повинна виконувати функцію

невидимого контролера, коли окремих працівників об'єктивно (через існуючий механізм преміювання) повинен бути заохочений діяти в інтересах підприємства в цілому. В іншому випадку виникає об'єктивна зацікавленість в діях, що не збігаються з інтересами підприємства [1].

Система оплати праці та преміювання повинна бути побудована таким чином, щоб зацікавити працівників у кінцевих результатах роботи. При цьому необхідно особливу увагу приділити вибору показників та умов преміювання. Проблему недостатньої гнучкості механізму формування заробітної плати, його неспроможності реагувати на зміну трудових результатів, можна вирішити шляхом преміювання працівників, переведених на більш підходящі до специфіки їх діяльності види оплати праці, залежно від ступеня досягнення кожним працівником стоячих перед ним поточних цілей діяльності [2].

1. Для робітників, у яких погодинна оплата праці, при перевиконанні загального місячного обсягу робіт (порівняно з місячним фондом робочого часу):

- від 110% до 120% збільшити премію на 10%,
- від 120% до 140% – на 15%,
- понад 140% – на 25%. Ця система преміювання спрямована на

стимулювання зростання виробництва, незалежно від того, яку мету підприємства – збільшення обсягу випуску продукції або зменшення, але в будь-якому випадку премії слід виплачувати працівникам при досягненні чи перевиконанні встановленої норми праці при високому темпі роботи.

2. Керівникам виробництва, які забезпечують високу якість і регулярно перевиконують змінні завдання, за згодою з генеральним директором доцільно встановлювати особисті доплати.

3. Ввести коефіцієнт трудової участі (КТУ), який буде визначатися відповідно до показників та оцінки виробничої діяльності працівника на основі щоденного і місячного обліку виконання показників.

Залежно від фактичного внеску члена бригади (цеху) в колективні результати праці – КТУ може підвищуватися або знижуватися. Для цього потрібно розробляти приблизний перелік показників, які враховуються при підвищенні або зниженні базового КТУ [3].

Таким чином, при удосконаленні системи оплати праці потрібно активніше використовувати КТУ – для забезпечення зацікавленості працівників в зростанні обсягів виробництва та продуктивності праці. Показники преміювання повинні встановлюватися так, щоб працівники могли впливати на їх динаміку та відповідно формувати свій заробіток. Тільки в такому випадку працівники зможуть відчувати достатньо тісний взаємозв'язок між результатами своєї роботи та розміром винагороди.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М., Тейлор С. Практика управління людськими ресурсами, Харків : Фабула. 2019. 224 с.

2. Грабчук І. Ф., Лайчук К. О. Організація праці на підприємстві. *Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів* : Всеукраїнська науково-практична конференція 01 лютого 2023 року. Житомир : Поліський національний університет 2023. С. 55-57.

3. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О. В. Безпалько та ін. ; за заг. ред. О. І. Драган. Київ : Кафедра, 2021. 612 с.

Науковий керівник: к. е. н., доц. Тертична Л. І.

ІНВЕСТИВАННЯ В РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Євгеній Кульомза

Національний університет харчових технологій, м. Київ, Україна

Інтенсивний розвиток сучасного бізнесу невід'ємно пов'язаний із змінами в управлінні людськими ресурсами. Талановиті співробітники стають важливим ресурсом, який може визначати конкурентну перевагу

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ

**«ВНЕСОК МОЛОДИХ ВЧЕНИХ У
РОЗБУДОВУ
СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВ»**

**Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції студентів,
аспірантів та молодих вчених**

21-22 листопада 2023 р.

Тези доповідей

Київ НУХТ 2023