



# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(код і назва)

Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

(назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри праці

та менеджменту

Березяню Т.В.

“03” березня 2020 року

## ЗАВДАННЯ

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Гусак Вероніці Вікторівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення оплати праці окремих категорій персоналу підприємства

керівник роботи Безпалько О. В. к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від “10” лютого 2020 року №109-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 04 червня 2020 р.

3. Вихідні дані до роботи Закони України; законодавчі акти, прийняті Верховною Радою; Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали АТ «Житомирський маслозавод»

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти дослідження оплати праці окремих категорій персоналу на підприємстві. Розділ 2. Дослідження господарської діяльності та організації оплати праці на АТ «Житомирський маслозавод». Розділ 3. Напрями удосконалення оплати праці окремих категорій персоналу АТ «Житомирський маслозавод». Висновки. Список використаної літератури. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу \_\_\_\_\_

Результати дослідження відображено в 26 таблицях, 11 рисунків та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint



## АНОТАЦІЯ

**Гусак В. В. Удосконалення оплати праці окремих категорій персоналу підприємства. – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах АТ «Житомирський маслозавод» за 2018-2019 рр.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування сутності, принципів, функцій та законодавчого регулювання оплати праці, описані основні форми та системи оплати праці на підприємстві, а також розглянуто структуру заробітної плати та особливості її організації для різних категорій персоналу підприємства.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана організаційно-економічна характеристика АТ «Житомирський маслозавод», проаналізовано його кадрове забезпечення, ефективність використання персоналу та особливості організації оплати праці на підприємстві.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи на підставі зарубіжного досвіду обґрунтовано заходи щодо удосконалення оплати праці досліджуваного підприємства. Здійснено економічні розрахунки ефективності впровадження системи грейдів на АТ «Житомирський маслозавод» та обґрунтовано вплив даного заходу на основні техніко-економічні показники роботи підприємства.

*Ключові слова:* оплата праці, організація оплати праці, форми і системи оплати праці, працівники різних категорій, управління, ефективність.

## ABSTRACT

### **Husak V. V. Improving the remuneration of certain categories personnel in the enterprise – Manuscript.**

Qualifying work for the bachelor's degree was performed on the materials of AT «Zhytomyrskyi maslozavod» for 2018-2019.

In the first section is carried out the theoretical substantiation of essence, principles, functions and legislative regulation of payment, are described the basic forms and systems of payment at the enterprise, and also are considered the structure of a salary and features in its organization for various categories of the personnel in the enterprise.

The second section of the qualification work is provided organizational and economic characteristics of AT «Zhytomyrskyi maslozavod», is analyzed it`s staffing, efficiency of staff using and features of the organization the remuneration at the enterprise.

In the third section of the qualification work is substantiated measures of improving the remuneration of the studied enterprise, based on foreign experience. Were made the economic calculations of the effectiveness in implementation the grading system at AT «Zhytomyrskyi maslozavod» and was substantiated the influence of this measure on the main technical and economic indicators of the enterprise

*Key words:* wages, organization of wages, forms and systems of wages, workers of different categories, management, efficiency.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ ОКРЕМИХ КАТЕГОРІЙ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b> .....	9
1.1.Сутність, принципи, функції та законодавче регулювання оплати праці.....	9
1.2.Характеристика форм та систем оплати праці на підприємстві.....	23
1.3.Структура заробітної плати та особливості її організації для різних категорій персоналу підприємства .....	31
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»</b> .....	37
2.1.Загальна характеристика АТ «Житомирський маслозавод» та основні техніко-економічні показники його роботи.....	37
2.2.Аналіз кадрового забезпечення та ефективності використання персоналу АТ «Житомирський маслозавод».....	44
2.3.Аналіз організації оплати праці персоналу АТ «Житомирський маслозавод».....	59
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ ОКРЕМИХ КАТЕГОРІЙ ПЕРСОНАЛУ АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»</b> .....	66
3.1.Зарубіжний досвід удосконалення заробітної плати різних категорій персоналу підприємства.....	66
3.2.Техніко-економічне обґрунтування та оцінювання ефективності впровадження системи грейдів на АТ «Житомирський маслозавод».....	79
3.3.Вплив запровадження системи грейдів на основні показники роботи підприємства.....	94

<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>98</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>100</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>106</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Оплата праці є одним з ключових аспектів соціально-економічного життя кожної держави. Ефективна оплата праці забезпечує як підвищення результативності виробництва, так і зростання добробуту людей. Напевне, саме тому ні одна із сфер економічного життя нашої держави не піддається такій жорсткій критиці, як соціально-трудові відносини.

Над проблематикою дослідження в сфері організації оплати праці працюють багато вчених-економістів. Найвідоміші з них це Д. П. Богиня, В. М. Гриньова, О. А. Дороніна, А. М. Колот, Л. В. Синяєва та інші.

*Метою* дослідження кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних підходів та опрацювання практичних рекомендації щодо удосконалення оплати праці окремих категорій персоналу АТ «Житомирський маслозавод».

*Об'єктом* дослідження є процес удосконалення оплати праці на підприємстві.

*Предметом* дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти щодо удосконалення оплати праці різних категорій персоналу АТ «Житомирський маслозавод».

Задля досягнення поставленої мети було поставлено і вирішено такі завдання:

- досліджено теоретичні-методологічні аспекти організації оплати праці на підприємстві;
- проаналізовано основні техніко-економічні показники діяльності АТ «Житомирський маслозавод»;
- здійснено аналіз ефективності використання персоналу АТ «Житомирський маслозавод»;
- здійснено оцінку стану систем оплати праці на підприємстві;
- досліджено закордонний досвід організації оплати праці на підприємствах;

- розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності організації оплати праці різних категорій персоналу на АТ «Житомирський маслозавод»;
- обґрунтовано ефективність та доведено доцільність впровадження системи грейдів на АТ «Житомирський маслозавод».

*Методи дослідження.* При проведенні дослідження застосовувались такі методи наукового пізнання: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, формування висновків), статистично-економічних групувань (для відображення зрушень у розвитку підприємства), табличний, графічний (для наочного відображення результатів проведених розрахунків).

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

*Структура роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Основний обсяг роботи - 105 сторінок, який містить 26 таблиць, 11 рисунків та 20 формул. Список використаних джерел складається з 75 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ ОКРЕМИХ КАТЕГОРІЙ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Сутність, принципи, функції та законодавче регулювання оплати праці

Аналіз літературних джерел дозволяє стверджувати, що наразі існує велика кількість трактувань сутності заробітної плати, що пояснюється різними науковими поглядами дослідників. У процесі нашого дослідження необхідно з'ясувати сутність поняття «заробітна плата».

Вперше заробітну плату як ціну праці визначив відомий англійський економіст В. Петті у XVII ст. Концепція заробітної плати як ціни праці стала одним із класичних варіантів її тлумачення у економічній теорії. Величину заробітної плати англійський дослідник трактував через «природну ціну праці», рівень якої визначається фізіологічним мінімумом засобів існування найманого робітника та членів його сім'ї [23, с. 322].

В Законі України «Про оплату праці» зустрічається таке визначення: «заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу» [71].

Вітчизняні науковці дають дещо інші трактування. А. Калина стверджує, що заробітна плата – це частина доданої вартості у грошовій формі, яка в результаті його розподілу надходить працівникам залежно від кількості і якості затраченої ними праці [22, с. 145].

А. Колот надає наступну дефініцію даної категорії: «Заробітна плата – це економічна категорія, що відображає відносини між власником підприємства і найманим працівником з приводу розподілу новоствореної вартості. Заробітна

плата – це елемент ринку праці, що є ціною, за якою найменший працівник продає послуги робочої сили [25, с. 638].

Проте найбільш повне визначення даного поняття пропонує О. Грішнова, яка розглядає поняття «заробітна плата» з кількох позицій: з позиції економічної теорії, з позиції ринкової економіки, з позиції економіки праці, з позиції найманого працівника та з позиції підприємця. Так, з позиції економічної теорії, заробітна плата – це економічна категорія, що відображає відносини між роботодавцем і найманим працівником з приводу розподілу новоствореної вартості. В умовах ринкової економіки заробітна плата – це елемент ринку праці, що складається в результаті взаємодії попиту на працю та її пропозиції й виражає ринкову вартість використання найманої праці. З позицій економіки праці, заробітна плата – це винагорода або заробіток, обчислений у грошовому виразі, який за трудовим договором роботодавець сплачує працівникові за роботу, яку виконано або має бути виконано. З позиції найманого працівника, заробітна плата – це основна частина його трудового доходу, який він отримує в результаті реалізації здатності до праці і який має забезпечити об'єктивно необхідне відтворення робочої сили. З позицій підприємця, заробітна плата – це елемент витрат виробництва і водночас головний чинник забезпечення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці [18, с. 274].

Організація оплати праці проводиться на основі:

- законодавчих та інших нормативних документів;
- генеральної угоди на державному рівні;
- галузевих, генеральних угод;
- трудових договорів.

Суб'єктами організації оплати праці є:

- органи державної влади і місцевого саморегулювання;
- власники, об'єднання власників або їхні представницькі органи;
- професійні спілки, об'єднання профспілок, їхні представницькі органи;
- робітники.

Кожен із суб'єктів організації оплати праці виконує певну роль і вирішує певні питання.

Організація оплати праці має відповідати певним принципам: здійснення оплати праці відповідно до її кількості та якості; диференціювання заробітної плати залежно від кваліфікації працівника, умов праці, галузевої та регіональної належності підприємства (відповідність міри праці мірі її оплати); систематичне підвищення реальної заробітної плати, тобто перевищення темпів зростання номінальної заробітної плати над інфляцією; перевищення темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати [29, с. 195-196].

Тобто повинно постійно відбуватися збільшення номінальної та реальної заробітної плати; має бути матеріальна зацікавленість робітників у досягненні результатів праці; а з боку підприємства - забезпечення випередження темпів росту продуктивності праці порівняно з темпами росту заробітної плати.

Також при організації заробітної плати на підприємстві має виконуватись головна вимога – забезпечити неперервне підвищення заробітної плати при зниженні її затрат на одиницю продукції, мати гарантії регулярних виплат зарплати за рахунок результатів господарської діяльності [28, с. 342-344].

Заробітна плата – один із найважливіших засобів підвищення зацікавленості працюючих у результатах своєї праці, її продуктивності, збільшення обсягів виробленої продукції, поліпшення її якості та асортименту.

Праця робітників є необхідною складовою частиною процесу виробництва, споживання і розподілу створеного продукту. Участь працюючих у частці знову створеного матеріального і духовного блага виражається у формі заробітної плати, яка повинна відповідати кількості та якості затраченої ними праці [30, с. 273].

З одного боку, для переважної більшості людей заробітна плата є основним джерелом грошових доходів, основою матеріального добробуту членів їх сімей, а з іншого, вона є суттєвою часткою витрат виробництва і є ефективним засобом мотивації працівників. У сучасних умовах недостатньо лише забезпечити

зацікавленість працівників у певних результатах праці, виникає необхідність у підвищенні саме ефективності праці.

Як найважливіша соціально-економічна категорія заробітна плата має виконувати такі основні функції: відтворювальну, стимулюючу, регулюючу, соціальну, функцію формування та збалансованості платоспроможної ємності національного ринку [25, с. 672].

Відтворювальна функція — засіб відтворення умов для реалізації та підтримки фізичного, професійно-кваліфікаційного та духовного потенціалу населення. В її реалізації зацікавлені більш за все наймані працівники і вона пов'язана з особливостями державного регулювання заробітної плати, тобто встановленням державою гарантованого мінімуму заробітної плати та прожиткового мінімуму.

Стимулююча — засіб впливу заробітної плати на кількісні та якісні результати праці, тобто полягає у встановленні залежності розміру заробітної плати від особистого вкладу працівника та результатів діяльності всього колективу підприємства. Найбільш зацікавленою стороною в реалізації цієї функції є роботодавець, оскільки це дає йому змогу мати очікуваний прибуток, але для цього необхідне запровадження на підприємствах ефективних систем оплати та преміювання праці.

Фактори, від яких залежить стимулююча роль заробітної плати, можна поділити на дві групи: внутрішні і зовнішні.

До внутрішніх відноситься організація заробітної плати — це її побудова, забезпечення взаємозв'язку кількості та якості праці з її розмірами, а також сукупність складових елементів (нормування, тарифна система, премії, доплати і надбавки).

До зовнішніх факторів можна віднести: перетворення системи управління, організаційних структур виробництва, правових основ и норм господарювання, відповідність попиту і пропозиції на товари та послуги, усунення нетрудових доходів і т.д. [48, с. 195-197].

Регулююча функція — засіб розподілу і перерозподілу робочої сили за видами економічної діяльності, за рівнем кваліфікації, спеціалізації та якості робочої сили. Вона вирішує проблеми регулювання вартості робочої сили на ринку праці в залежності від її попиту та пропозиції і розподілу трудових ресурсів за регіонами, галузями, підприємствами з урахуванням ринкової кон'юнктури. В повноцінному функціонуванні ринку праці найбільш зацікавлені державні органи.

Соціальна функція — засіб забезпечення соціальної справедливості, обмеження або стримування роз витку економічних та інших форм нерівностей.

Функція формування та збалансованості платоспроможної ємності національного ринку — засіб узгодження платоспроможного попиту населення з товарною пропозицією. Оскільки платоспроможний попит формується під дією двох основних чинників — потреб та доходів суспільства, то за допомогою заробітної плати встановлюються необхідні пропорції між товарним попитом та пропозицією.

Доцільно виокремити ще такі дві функції заробітної плати: структурну та захисну.

Сутність структурної функції заробітної плати полягає у забезпеченні прогресивних структурних зрушень, що гарантують більш високий технологічний рівень суспільного виробництва. За рахунок макроекономічних змін відбувається зміни в структурі зайнятості, спостерігається рух робочої сили у високооплачувані галузі (фінансова діяльність, управління, торгівля). Відбувається інтенсивне вивільнення робочої сили на користь наукомістких виробництв, соціально орієнтованих видів діяльності, галузей, які працюють на споживчий ринок [10, с. 382].

Захисна функції — засіб захисту національного ринку та інтересів різних соціальних груп населення. Роль захисної функції — забезпечити високу вартість робочої сили, що сприятиме збереженню національних ресурсів праці країни.

Тобто, заробітна плата багатofункціональна. Всі ці функції дають можливість зрозуміти сутність заробітної плати та проблеми, які виникають в процесі удосконалення оплати праці [47, с. 89-90].

Формуючи платоспроможний попит населення, заробітна плата визначає динаміку розвитку економіки країни. Вона нерозривно пов'язана з економічною активністю населення. В першу чергу, вона стимулює виробництво товарів широкого споживання [39, с. 292].

Як соціально-економічна категорія заробітна плата служить основним засобом задоволення особистих потреб працюючих, економічним важелем, що стимулює розвиток суспільного виробництва, ріст продуктивності праці, скорочення витрат на виробництво, засобом перерозподілу кадрів по галузях народного господарства [22, с. 203].

Зазначимо, що в сучасних умовах заробітна плата не виконує повною мірою жодної функції. Так, для підвищення стимулюючої функції в Україні необхідно задіяти такі фактори впливу як: інвестиційна та інноваційна діяльність, розвиток підприємництва, самостійної зайнятості та інші. Це сприятиме зростанню продуктивності економіки, перегляду життєвих стандартів населення країни у відповідності соціальним стандартам, зазначеним у Європейській соціальній хартії.

Заробітна плата нині виконує інші функції, а саме [21, с. 148]:

- збереження зайнятості, запобігання безробіттю ціною заниження заробітної плати;
- забезпечення соціальних гарантій;
- збереження попереднього статусу, пов'язаного із попереднім робочим місцем;
- стримування інфляції (шляхом заборгованості із заробітної плати);
- перерозподіл зайнятих за галузями і сферами економіки;
- поширення нелегальної діяльності та вторинної зайнятості;
- посилення мобільності робочої сили.

Багато років заробітна плата підтримувалась на низькому рівні, що не сприяє зацікавленості працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці.

Використовуючи дешеву робочу силу, підприємці не зацікавлені підвищувати продуктивність праці, вкладаючи кошти в оновлення виробничих фондів та розвиток персоналу. Дешева робоча сила зумовлює не лише низький рівень продуктивності праці, але і низьку якість продукції, і в зв'язку з цим її не конкурентоздатність. Низький рівень заробітної плати є основною причиною зростання прихованого безробіття і значного падіння платоспроможного попиту населення. Низький рівень заробітної плати є однією з найголовніших причин тривалого перебування економіки України у кризовому стані [7, с. 185].

За умов низької заробітної плати неможливе глибоке реформування податкової системи, принципова зміна надходжень до бюджету. Від рівня зарплати залежать і пенсії. Низька заробітна плата сприяє також поширенню незареєстрованої економіки [13, с. 74].

Так, для підвищення стимулюючої функції в Україні необхідно задіяти такі фактори впливу, як: інвестиційна та інноваційна діяльність, розвиток підприємництва, самостійної зайнятості та інші. Це сприятиме зростанню продуктивності економіки, перегляду життєвих стандартів населення країни у відповідності світовим соціальним стандартам, зазначеним у Європейській соціальній хартії.

У сучасних умовах на рівень заробітної плати впливають багато чинників. Основні з них поділяються на 2 групи: зовнішні і внутрішні.

До зовнішніх відносяться чинники, які опосередковано впливають на вибір стратегії формування такої системи оплати праці в країні, що наблизить її до сучасних європейських стандартів майбутньої соціальної моделі держави загального добробуту.

До них відносяться: глобалізація та економічна інтернаціоналізація економіки; посилення конкуренції; міжнародний розподіл праці, поглиблення спеціалізації праці; економічна ситуація в світі [20, с. 283].

До внутрішніх чинників відносяться такі, що сприяють впровадженню системи оплати праці в країні, районах, регіонах, підприємствах відповідно до

стану та розвитку економіки країни, що стане підставою для її успішного функціонування та покращення ситуації на ринку праці.

Внутрішні чинники класифікуються на 4 групи: політико-інституційні, економічні, організаційні та соціальні.

До політико-інституційних чинників відносяться: політика державного регулювання заробітної плати; нормативно-правова база оплати праці; політична стабільність; розвиток підприємництва, малого бізнесу, самостійної зайнятості тощо; охорона довкілля.

Економічні чинники пов'язані з розвитком продуктивних сил в країні, економічних районах, регіонах. До економічних відносяться: стратегічний розвиток країни; інвестиційна та інноваційна політика країни; монетарна, бюджетна та фіскальна політики; продуктивність праці (з одного боку, зростання продуктивності праці дозволяє забезпечити підвищення рівня заробітної плати, а з іншого — висока заробітна плата сприяє зростанню продуктивності праці).

До організаційних слід віднести: структурну перебудову (галузеві зміни); науково-технічний рівень виробництва; приватизацію власності; зміст, характер і умови праці; організаційну культуру підприємства, кадрову політику, систему оплати праці [13, с. 142].

До соціальних чинників належать: демографічна ситуація; соціальна політика; розвиток соціального партнерства; взаємовідносини найманих працівників і роботодавців; освітньо-кваліфікаційний рівень робочої сили.

Запропонована класифікація чинників сприяє визначенню основних напрямків стабілізації ситуації з оплатою праці в країні [3, с. 139-140].

Фонд заробітної плати підприємства є істотним елементом розподільних відносин, важливим джерелом фінансових ресурсів, які життєдіяльність і соціальні потреби працівників підприємства [35, с. 162-163].

Ефективність функціонування та соціальний розвиток підприємства забезпечується передусім формуванням належних індивідуальних і колективних матеріальних стимулів, провідною формою реалізації яких є науково обґрунтована система організації оплати праці різних категорій персоналу.

Організація оплати праці являє собою систему організаційно-правових засобів, спрямованих на встановлення змісту і порядку введення системи оплати праці, тарифної системи, нормування праці, відрядних розцінок, преміювання, інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат, встановлення норм оплати праці при відхиленні від тарифних умов, форм і строків виплати заробітної плати, порядку обчислення середнього заробітку, індексації зарплати у зв'язку зі зміною індексу споживчих цін, компенсації зарплати у зв'язку з порушенням термінів її виплати. Організація оплати праці ґрунтується на наукових принципах, які враховують політику держави в забезпеченні мінімального рівня заробітної плати, рівень розвитку національної економіки та домінуючі форми власності й господарювання [9, с. 130].

Ринкова економіка ставить жорсткі вимоги до організації оплати праці. З одного боку, підприємства повністю незалежні в організації праці та заробітної плати, визначенні розміру фонду заробітної плати, встановленні тарифних ставок і посадових окладів, преміюванні працівників. З іншого боку, підприємствам потрібно вишукувати резерви зниження затрат на заробітну плату і забезпечення якості продукції, для забезпечення конкурентоспроможності на ринку. І це все відбувається під наглядом державних органів, які встановлюють мінімальні розміри та тарифні ставки [14, с. 172].

У зарубіжних країнах установлення і перегляд мінімальної заробітної плати суттєво різняться. У таких країнах, як США, Франція, Іспанія, Нідерланди, мінімальна заробітна плата встановлюється законодавчо; у Бельгії та Греції – на підставі загальнонаціональної угоди уряду, профспілок і підприємців; в Італії, Німеччині, Великобританії встановлюються галузеві мінімуми заробітної плати, а загальнонаціональний мінімум заробітної плати відсутній [45, с. 153].

У зарубіжних підприємствах (організаціях) здебільшого запроваджено почасову оплату праці робітників. Це зумовлено тим, що нині пріоритетного значення набуває не кількість, а якість товарів.

Характерною особливістю сучасних систем стимулювання на Заході є величезне поширення системи заохочення за впровадження різноманітних

нововведень. Так, більшість західноєвропейських фірм формують преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, але їхній розмір узалежнюється від приросту обсягу продажу нової продукції, її частки в загальному обсязі виробництва. У зарубіжних країнах, як правило, розумова праця оплачується вище, ніж фізична [36, с. 384-390].

У всіх країнах із розвинутою ринковою економікою спостерігається стала тенденція до індивідуалізації заробітної плати на підставі оцінки конкретних заслуг працівника. Механізм індивідуалізації заробітної плати включає як диференціацію умов наймання, так і регулярну оцінку заслуг персоналу безпосередньо в процесі трудової діяльності.

Зарубіжний досвід підтверджує виняткову корисність залучення працівників до управління виробництвом (діяльністю). В американських фірмах, наприклад, застосовуються чотири форми залучення персоналу до управління:

- 1) участь працівників в управлінні працею та якістю продукції на рівні виробничого цеху чи іншого такого ж підрозділу;
- 2) створення робітничих рад або спільних комітетів робітників і менеджерів;
- 3) запровадження системи участі персоналу в одержаному прибутку;
- 4) участь представників найманої праці в роботі рад директорів корпорацій.

Зокрема, майже 25% американських фірм із кількістю працівників понад 500 осіб мають в організаційній структурі управління ради робітників чи спільні комітети робітників та адміністрації [37, с. 503].

Теорія людського капіталу вказує на залежність доходів працівника, підприємства, суспільства від знань, навичок та природних здібностей людей. Принципові ідеї такої залежності висловив ще А. Сміт. У праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» він писав, що вирішальне значення у виробництві багатства належить саме працівникові, його навичкам та здібностям.

Найбільшу увагу автори концепції людського капіталу приділяють питанню розподілу заробітної плати залежно від віку, освіти, досвіду роботи, а також рівня

особистої обдарованості працівника. Найбільша увага приділяється освіті; зарубіжні вчені вважають, що відмінності в заробітках пояснюються різним освітнім рівнем працюючих [15, с. 167].

У сучасний період суттєво змінюється й правове регулювання оплати праці, реальним виявом якого є Закон України "Про оплату праці" від 24 березня 1995 р. Він є перспективним розвитком правового регулювання винагороди за працю, оскільки закріпив економічні, правові та організаційні засади заробітної плати працівників, які працюють на підприємствах, незалежно від форм власності підприємств [69].

Метод державного регулювання має місце при оплаті праці працівників установ і організацій, що фінансуються з бюджету. Так, згідно із законодавством (ст. 13 Закону України "Про оплату праці", ст. 98 КЗпП України) праця працівників установ і організацій, що фінансуються з бюджету, оплачується на підставі законодавчих та інших нормативно-правових актів України, генеральної, галузевих, регіональних угод, колективних договорів у межах бюджетних асигнувань та інших позабюджетних доходів. Треба відмітити, що обсяги витрат на оплату праці працівників установ і організацій, що фінансуються з бюджету, затверджуються одночасно з бюджетом [71].

Договірне регулювання оплати праці працівників підприємств здійснюється на основі системи угод, що укладаються на державному (генеральна угода), галузевому (галузева угода), регіональному (регіональна угода) та виробничому (колективний договір) рівнях відповідно до Закону України "Про колективні договори і угоди" (ст. 14 Закону України "Про оплату праці").

Необхідно зазначити, що згідно із законодавством (ст. 8 Закону України "Про колективні договори і угоди") угодою на державному рівні регулюються основні принципи і норми реалізації соціально-економічної політики та трудових відносин у галузі оплати праці, зокрема: мінімальні соціальні гарантії оплати праці і доходів усіх груп і верств населення, які забезпечували б достатній рівень життя; розмір прожиткового мінімуму, мінімальних нормативів; умови зростання

фондів оплати праці та встановлення міжгалузевих співвідношень в оплаті праці [73].

Угодою на галузевому рівні щодо оплати праці регулюються галузеві норми, зокрема: нормування і оплата праці, встановлення для підприємств галузі (підгалузі) мінімальних гарантій заробітної плати відповідно до кваліфікації на основі єдиної тарифної сітки по мінімальній межі та мінімальних розмірів доплат і надбавок з урахуванням специфіки, умов праці окремих професійних груп і категорій працівників галузі (підгалузі); умови зростання фондів оплати праці; встановлення міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень в оплаті праці [26, с. 142].

Слід відмітити, що галузева угода не може погіршувати становище трудящих порівняно з генеральною угодою.

На відміну від загального поняття заробітної плати основна заробітна плата — це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування) і посадових обов'язків, тобто у вигляді тарифної ставки (окладу), відрядних розцінок для робітників чи посадових окладів для службовців.

До основних принципів правової організації винагороди за працю належать:

- 1) заборона дискримінації в оплаті;
- 2) визначення державного мінімального розміру оплати праці;
- 3) визначення винагороди за працю з урахуванням особливостей умов праці, її складності, шкідливості, значення для народного господарства та інших факторів;
- 4) оплата праці конкретного працівника, що встановлюється за угодою з роботодавцем;
- 5) конкретні форми, системи й тарифи оплати праці, що визначаються колективними договорами та угодами.

Головні відмінності винагороди за працю за трудовим договором від оплати за працю за цивільним договором полягають у тому, що виплата за трудовим договором:

- 1) здійснюється систематично за виконану роботу (за цивільним договором — одноразово);
- 2) поділяється на основну та додаткову частини (надбавки, доплати, премії тощо);
- 3) має встановлений державою мінімальний розмір.

Чинним законодавством визначено два правових методи організації заробітної плати. Перший — державне (централізоване) регулювання оплати праці, коли держава регулює оплату праці працівників підприємств усіх форм власності й господарювання, встановлюючи мінімальну заробітну плату, умови визначення її розміру, порядок перегляду та інші норми й гарантії в оплаті праці (зокрема, за роботу в надурочний час, у святкові, неробочі та вихідні дні, у нічний час, за час простою, а також плату неповнолітнім, вагітним жінкам, працівникам під час перекваліфікації тощо — ст. 12 Закону України "Про оплату праці"). Особливе місце в державному (централізованому) регулюванні оплати праці займає мінімальна заробітна плата як державна соціальна гарантія, обов'язкова для підприємств усіх форм власності, що визначається як законодавче встановлений розмір оплати праці за просту, некваліфіковану працю, нижче якого не може проводитись оплата за виконану працівником місячну, погодинну норму праці (обсяг робіт), без урахування доплат, надбавок, заохочувальних та компенсаційних виплат.

Другий правовий метод — договірне регулювання оплати праці. Воно здійснюється на основі системи угод — генеральної, галузевої чи регіональної, а також виробничої (колективного договору).

Оплата праці за сумісництвом здійснюється за фактично виконану роботу. Умови роботи в цьому разі визначає Кабінет Міністрів України [66].

Особливості оплати праці за трудовим контрактом визначаються за угодою сторін на підставі:

- а) чинного законодавства;
- б) колективного договору;
- в) виконання умов контракту.

У контексті економічно-правових і організаційних заходів окреме місце посідають форми та системи виплати заробітної плати. У ст. 23 Закону України "Про оплату праці" визначено три форми виплати заробітної плати. За першою формою заробітна плата виплачується працівникам у грошових знаках, що мають законний обіг на території України. Другою формою є можливість її виплати банківськими чеками. Третя форма, як виняток, припускає можливість виплати заробітної плати натурою, але вона має реалізуватися через колективні договори й лише частково, а не в повному розмірі [69].

Правове регулювання оплати праці поряд із зазначеним охоплює гарантійні та компенсаційні виплати. Гарантійними називають виплати, коли працівник не виконує трудових обов'язків з поважних причин, передбачених законодавством. До таких виплат належать:

- а) оплата простою не з вини працівника в розмірі середнього заробітку;
- б) оплата праці жінки в розмірі середнього заробітку в разі переведення її на іншу роботу у зв'язку з вагітністю відповідно до медичного висновку;
- в) виплата вихідної допомоги в разі звільнення на підставах, передбачених п. 6 ст. 36, п. 1, 2, 6 ст. 40 КЗпП України, у розмірі не менше середнього місячного заробітку та в інших визначених законом випадках.

Нарешті, важливе місце в системі регулювання оплати праці посідає колективний договір [73].

У колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих трудових, соціально-економічних відносин у галузі оплати праці, зокрема: нормування і оплати праці, встановлення форми, системи, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій тощо); умов регулювання фондів оплати праці та встановлення міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень в оплаті праці [11, с. 123].

Договірне регулювання оплати праці має місце при укладенні контракту. Так, згідно зі ст. 20 Закону України "Про оплату праці" оплата праці за контрактом визначається за угодою сторін на підставі чинного законодавства, умов колективного договору і пов'язана з виконанням умов контракту [71].

Таким чином, оплата праці – це будь-який заробіток, обчислений, як правило, у грошовому виразі, що його за трудовим договором власник або повноважений ним орган виплачує працівникові за виконану роботу або надані послуги. Також важливим пунктом є державне регулювання оплати праці працівників установ і організацій, що фінансуються бюджетом.

## **1.2. Характеристика форм та систем оплати праці на підприємстві**

Заробітна плата є грошовим виразом вартості і ціни робочої сили, який виступає у формі будь-якого заробітку, виплаченого власником підприємства працівникові за виконану роботу.

Заробітна плата працівника незалежно від виду підприємства визначається його особистим трудовим вкладом, залежить від кінцевих результатів роботи підприємства, регулюється податками і максимальними розмірами не обмежується. Її рівень залежить від наступних макроекономічних показників:

- обсягу виробленої галузями продукції;
- співвідношення між проміжним споживанням виробленої галузями продукції і доданою до неї вартістю або валовим внутрішнім продуктом (ВВП);
- розподілу ВВП на оплату праці, непрямі податки, субсидії та валовий прибуток;
- чисельності населення та його активної частини, що задіяна в економіці

Важливим елементом механізму визначення індивідуальної заробітної плати є форми й системи оплати праці. Останні виступають, з одного боку, з'єднувальною ланкою між нормуванням праці і тарифною системою, а з другого – засобом досягнення певних якісних показників. Ці елементи організації оплати праці є способом установаження залежності величини заробітної плати від кількості, якості праці та її результатів.

Системи та форми оплати праці взаємодоповнюють одне одного і у взаємозв'язку складають механізм визначення величини заробітної плати для

кожного працівника підприємства. Системи оплати праці працівників підприємства є методами обліку кількості і якості праці, форми оплати праці – способи обліку в оплаті праці з урахуванням особливостей виробничого процесу та інших умов господарсько-фінансової діяльності підприємства.

Системи оплати праці поділяються на види залежно від того, що береться за основу виміру праці. Так, якщо оплата праці нараховується за встановлений відпрацьований час, то це погодинна система оплати праці. Нарахування ж заробітної плати за кількість виробленої продукції належної якості називають відрядною системою заробітної плати. Обидві системи мають певні різновиди. Наприклад, відрядна система поділяється на пряму відрядну, відрядно-прогресивну, відрядно-преміальну та акордну. Погодинна ж система оплати праці поділяється на погодинну, поденну і помісячну [6, с. 284].

Об'єднувальною, невід'ємною основою обох зазначених систем є тарифна система як сукупність чотирьох взаємозумовлених елементів:

- а) тарифної сітки;
- б) тарифної ставки;
- в) схеми посадових окладів;
- г) тарифно-кваліфікаційних характеристик.

Тарифна система оплати праці – це сукупність правил, за допомогою яких забезпечується порівняльна оцінка праці, залежно від кваліфікації, умов її виконання, відповідальності, значення галузі та інших факторів, що характеризують якісну сторону праці [33, с. 68].

Основна мета тарифної системи — розподіляти роботи залежно від їх складності, значення та кваліфікації працівників, що сприяє об'єктивнішому регулюванню особливостей заробітної плати [32, с. 98].

Тарифна система оплати праці використовується для розподілу робіт в залежності від їх складності, а робітників – в залежності від їх кваліфікації та відповідальності по розрядах тарифної сітки. Вона є основою формування та диференціації розмірів заробітної плати.

Тарифна сітка (схема посадових окладів) формується на основі: тарифної ставки робітника першого розряду, яка встановлюється в розмірі, що перевищує законодавчо встановлений розмір мінімальної заробітної плати; міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень розмірів тарифних ставок [31, с. 81-84].

Система оплати праці включає два напрямки: організацію праці та нарахування заробітної плати. Перше пов'язане з обліком відпрацьованого часу, а друге - з кількістю виконаної роботи. Тому системами оплати праці є тарифна та окладна, а формами – контрактна, погодинна та відрядна, а вони в свою чергу мають різновидності (рис. 1.1).

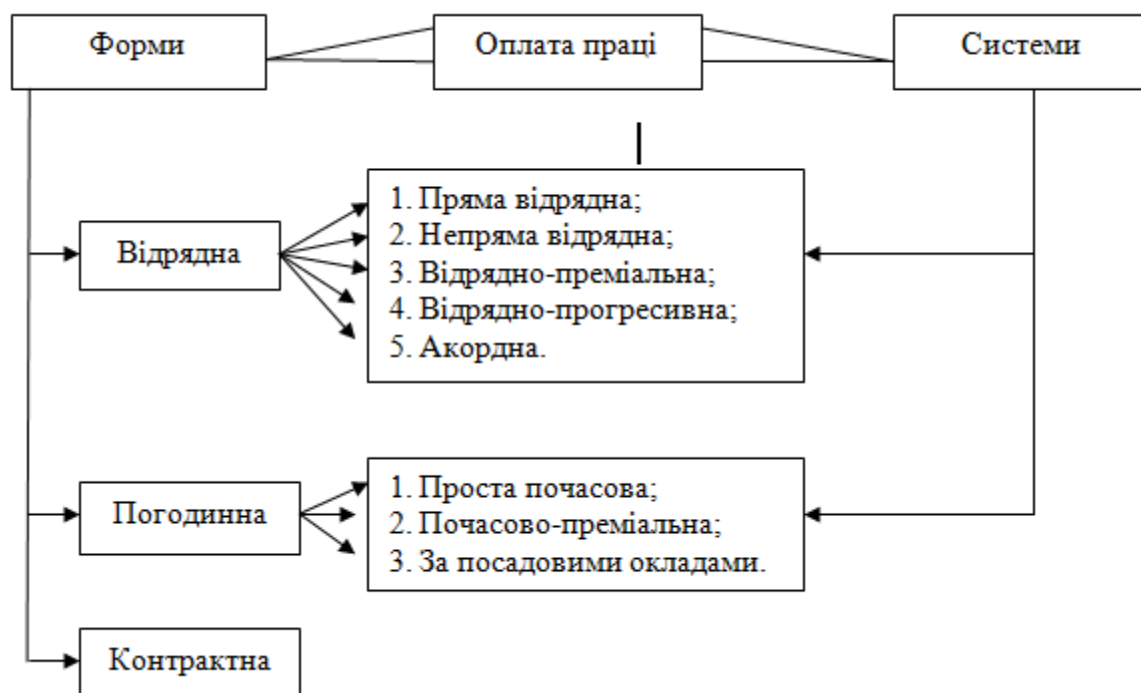


Рис. 1.1. Форми та основні системи оплати праці

Джерело: Сформовано автором.

Відрядна заробітна плата – нараховується у визначеному розмірі за кожен одиницю виконаної роботи чи виробленої продукції, вираженої в натуральних одиницях виміру(штуках, кілограмах).

При застосуванні відрядної форми оплати праці розмір заробітної плати залежить від кількості та якості виконаної роботи чи виробленої продукції.

Організація даної системи оплати праці вимагає розроблення певних нормативів витрат праці для кожного робітника (групи робітників) і визначення розміру оплати за кожен одиницю виготовленої продукції, тобто установлення відрядної розцінки. Остання може бути установлена як незмінна (пряма) з розрахунку на кожен одиницю виготовленої продукції або на весь обсяг роботи, узятий у цілому (акордне), так і змінна, що прогресивно зростає залежно від виконання і перевиконання норм виробітку (норм часу). Пряму відрядну оплату доповнюють преміювальними доплатами [16, с. 271].

Відрядна заробітна плата включає пряму відрядну, відрядно-прогресивну і відрядно-преміальну системи оплати праці.

Пряма система нарахування відрядної заробітної плати передбачає оплату праці за виконаний обсяг роботи чи вироблений обсяг продукції за єдиними розцінками без обмеження розміру заробітної плати. Величина заробітної плати збільшується прямо пропорційно до обсягу виконаних робіт (виробленої продукції). Вона розраховується за формулою:

$$ЗП_{\text{ПВС}} = P * n; \quad (1.1)$$

де  $P$  – відрядна розцінка;

$n$  – обсяг якісно виконаних робіт.

Залежно від чисельності робітників, які виконують роботу і способу виконання відрядність може бути індивідуальною, бригадною [46, с. 102].

Непряма відрядна система нарахування заробітної плати використовується для визначення заробітку не основних, а допоміжних робітників (ремонтників), у тих випадках, коли праця допоміжного робітника, який зайнятий обслуговуванням основних робітників-відрядників, значною мірою впливає на результати їх роботи і коли праця не може бути нормованою. Вона характеризується тим, що величина заробітної плати допоміжного персоналу визначається за результатами праці основних робітників з урахуванням виконання

норм виробітку основними робітниками та їх чисельності. Непряма відрядна система розраховується за формулою:

$$ЗП_{\text{в.непр.}} = ГТС * t * K_{\text{вн.}} \quad (1.2)$$

де ГТС – годинна тарифна ставка, грн.;

t – фактично відпрацьована кількість годин цим працівником;

$K_{\text{вн}}$  – середній коефіцієнт виконання норм виробітку всіма робітниками, що обслуговуються.

Особливість непрямої відрядної системи оплати праці полягає в тому, що її використання не передбачає залежності оплати праці від фактично відпрацьованого часу конкретним виконавцем. Тому її використання буде ефективним протягом певного періоду часу і в поєднанні з будь-якою іншою системою оплати праці [38, с. 56-57].

За відрядно-прогресивної системи оплати праці заробітна плата працівникам нараховується не за обсяг виконаної роботи чи виробленої продукції в межах планової норми виробітку за основними незмінними відрядними розцінками, а за обсяг роботи чи продукції, виконаної (виробленої) понад вихідну планову норму виробітку, - за підвищеними чи прогресивно зростаючими прямими відрядними розцінками.

Однією з найважливіших умов упровадження відрядно-прогресивної системи оплати праці на підприємствах є визначення рівня зростання прямих відрядних розцінок з оплати праці за перевиконання планових обсягів виробництва продукції чи виконання робіт [21, с. 283].

При відрядно-преміальній системі оплати праці загальний заробіток робітника складається з заробітної плати, нарахованої за фактично виконану роботу чи вироблену продукцію за прямими відрядними розцінками і премій за виконання та перевиконання установлених планових кількісних і якісних показників.

Залежно від специфіки виробництва і характеру виконаної роботи для різних категорій робітників-відрядників визначаються конкретні показники і розміри преміювання.

Акордна система нарахування заробітної плати є удосконаленим варіантом прямої відрядної та погодинної оплати праці. Вона характеризується тим, що загальну суму заробітної плати робітникам установлюють не за відпрацьований час чи обсяг виконаної роботи, а за кінцевими результатами роботи, за обсяг фактично виробленої продукції.

Загальну суму заробітної плати, обчислену на плановий обсяг виробництва продукції, виплачують, коли виконано своєчасно і високоякісно визначений технологією виробництва комплекс робіт і отримано кінцеву продукцію. Якщо за технологією для виробництва продукції потрібно багато часу, то за поточний період робітникам виплачують заробітну плату у вигляді авансу. Розмір заробітної плати (авансу) визначають за фактично виконану роботу або відпрацьований час за прямими відрядними розцінками чи тарифними ставками.

Акордна оплата праці має два варіанти умов. Перший застосовують у галузях, де продукція надходить по періодах або раз у рік, а другий варіант – у галузях, в яких продукція надходить протягом усього року. Найбільш поширена акордна оплата праці в сільському господарстві і на будівництві. На промислових підприємствах вона застосовується рідко [20, с. 91].

Погодинна форма заробітної плати. Впровадження ринкових відносин і відповідні структурні зміни в економіці потребують розроблення нових заходів щодо удосконалення системи оплати праці. Серед них важливе місце посідає впровадження погодинної оплати праці. У разі погодинної оплати праці розмір заробітної плати визначається за формулою:

$$\text{Сума з/п за міс.} = \text{Тариф. ст. (грн./год.)} * \text{Час, відпр. за міс. (год.)}; \quad (1.3)$$

Погодинна заробітна плата виражає залежність між її розміром та кількістю відпрацьованого часу працівником. Вона впроваджується при оплаті праці

адміністративно-управлінського й обслуговуючого персоналу, що працює за ненормованим робочим днем, робіт, які важко чи недоцільно нормувати, коли відсутні можливості здійснювати облік обсягу виконаної чи виробленої продукції, а також у тих випадках, коли необхідно забезпечити високу якість роботи. Підприємство може проводити оплату праці фактично відпрацьованого часу за тарифними ставками [44, с. 45-46].

Оплата може здійснюватися не лише за тарифними ставками, але й за посадовими окладами. Посадовий оклад – це щомісячний розмір погодинної заробітної плати, установлений у централізованому порядку для певної посади управлінського персоналу, спеціалістів і службовців. Розмір заробітної плати за посадовими окладами регулюється затвердженою урядом схемою посадових окладів з урахуванням значення тієї чи іншої галузі, залежно від особливостей виробництва, умов праці, обсягу та складності роботи, рівня відповідальності, кваліфікації працівників. Якщо місяць відпрацьовано не повністю, оплата праці розраховується виходячи з середньоденного окладу за формулою:

$$\text{ЗП за посад.ок.} = \text{ПО} * \text{ДР} / \text{Д}; \quad (1.4)$$

де, ПО – посадовий оклад, грн.;

ДР – кількість відпрацьованих днів за місяць робочих днів(дні);

Д – кількість робочих у місяці згідно із роботи.

Документом по обліку відпрацьованого часу робітниками з погодинною заробітною платою є табель. Табель служить для обліку та контролю робочого часу, нарахування заробітної плати при погодинній формі оплати праці, складання звітності про чисельність і склад працівників [38, с. 183-184].

Залежно від терміну, за який нараховується заробіток, погодинна оплата поділяється на власне погодинну, позмінну (поденну) й помісячну. Погодинна оплата праці включає просту погодинну й погодинно-преміальну системи нарахування заробітної плати.

При простій погодинній системі оплати праці загальний заробіток працівника обчислюється шляхом множення годинних тарифних ставок, які відповідають тарифному розряду працівника, на кількість фактично відпрацьованого часу.

При погодинно-преміальній системі оплати праці, крім заробітку, обчисленого за тарифними погодинними ставками за фактично відпрацьований час, працівникам додатково нараховується премія за досягнення певних показників. При визначенні цих показників, за якими здійснюється преміальне стимулювання, необхідно враховувати специфічні особливості виробництва і характер роботи, яку виконують окремі категорії працівників. При почасово-преміальній оплаті додатково вводиться преміювання за якісне та своєчасне виконання завдань. Обов'язковою умовою преміювання є виконання місячного плану по технологічних етапах та обслуговування робітниками-погодинникам робочих місць, а також відсутність браку та простоювання машин та обладнання [9, с. 528-529].

Постійне преміювання застосовується для робітників-погодинників, котрим заробітна плата нараховується за годинними тарифними ставками за відпрацьований час. Постійні премії є складовою тарифних умов організації праці і виплачуються систематично відповідно до Положення про оплату праці на підприємстві при досягненні установлених для преміювання виробничих показників. Постійні премії виплачуються з фонду заробітної плати.

Дедалі більшого поширення набуває контрактна система оплати праці, яка може застосовуватися разом з наявною на підприємстві системою оплати праці. Контракт – це особлива форма трудового договору між найманим працівником і власником підприємства, організації або уповноваженим органом. За контрактом працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою і правилами внутрішнього розпорядку. А власник підприємства або уповноважений ним орган зобов'язується сплачувати працівникові заробітну плату й забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін. Контракт укладається в письмовій

формі. Оплата за контрактом встановлюється з урахуванням складності і відповідальності праці, кваліфікованого рівня і ділових якостей працівника. За угодою сторін контракт може бути розірваний у будь-який час за ініціативою як працівника, так і підприємства [11, с. 184].

Вибір системи оплати цілком і повністю є прерогативою роботодавця, але він повинен бути обговорений з робітником у встановленому законодавством порядку. Адміністрація підприємства, виходячи із задач по випуску продукції, її якості і строкам постачання, можливостей впливу робітників на реалізацію наявних резервів виробництва з урахуванням їх статевих, вікових, професійно-кваліфікаційних та інших особливостей, розробляє конкретні системи оплати і пропонує їх до включення в колективний договір. Профспілка або інший, уповноважений трудовим колективом на переговори, орган може не погодитися із запропонованими системами тільки у разі, якщо вони потребують надмірної інтенсивності праці і погрожують нанести шкоду здоров'ю робочого.

Правильно сформована система заробітної плати, яка враховує особливості трудового процесу, завдання, що стоять перед конкретним робочим місцем, професією і кваліфікацією робітника, його особисті інтереси, є ефективним організаційним засобом і мотивуючим фактором [34, с. 31-34].

Таким чином, заробітна плата працівника незалежно від виду підприємства визначається його особистим трудовим вкладом, а також системи оплати праці поділяються на види залежно від того, що береться за основу виміру праці.

### **1.3. Структура заробітної плати та особливості її організації для різних категорій персоналу підприємства**

Структурно оплата праці складається з основної заробітної плати і додаткової оплати праці, які знаходяться, приблизно, у співвідношенні: 70% - основна заробітна плата, 30% - додаткова.

Основна заробітна плата працівника визначається тарифними ставками, посадовими окладами, відрядними розцінками, а також доплатами у розмірах, встановлених чинним законодавством. Її розмір залежить від результатів роботи самого працівника [45, с. 111].

Додаткова заробітна плата — винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці (доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати тощо). Інші заохочувальні та компенсаційні виплати включають винагороду за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами чи положеннями тощо. Саме основна, додаткова заробітні плати та інші заохочувальні виплати й становлять структуру заробітної плати.

Величина додаткової заробітної плати визначається кінцевими результатами діяльності підприємства і виступає у формі премій, винагород, заохочувальних виплат, а також доплат у розмірах, що перевищують встановлені чинним законодавством.

Організація оплати праці на підприємстві покликана створювати нормальні для працівника умови праці і водночас бути системою оплати праці, що підвищує дохід підприємства. Оплата праці як соціально-економічна категорія, з одного боку, є основним джерелом грошових доходів працівників, тому її величина значною мірою характеризує рівень добробуту всіх членів суспільства. З іншого боку, її правильна організація зацікавлює працівників підвищувати ефективність виробництва та конкурентоспроможність підприємства, що безпосередньо впливає на темпи та масштаби соціально-економічного розвитку країни [36, с. 82].

Заробітна плата є точкою перетину інтересів багатьох: підприємства, працівника, податкової, фондів тощо. Кожна з цих сторін оцінює значення заробітної плати майже як найважливіше. У зв'язку з цим важко переоцінити значення роботи бухгалтера, пов'язаної з обліком витрат на оплату праці [19, с. 283].

У теорії і практиці розподільних відносин проблема диференціації заробітної плати є однією з головних. Як вітчизняна, так і зарубіжна практика

господарювання переконливо свідчать, що будь-які викривлення в диференціації заробітної плати, включаючи зрівнялівку чи надмірні відмінності в рівнях оплати праці, мають украй негативні наслідки, адже вони порушують принцип соціальної справедливості, призводять до неповноцінного відтворення робочої сили, знижують мотиваційний потенціал оплати праці [4, с. 70-74].

Організація заробітної плати визначається трьома елементами: тарифною системою, нормуванням праці і формами та системами оплати праці.

Підвищення ефективності оплати праці напряму залежить від ефективної роботи працівників. Таку роботу можна досягти завдяки таким показникам, як виплати у формі доплат і надбавок, що поділяються на компенсаційні та стимулюючі.

Компенсаційні виплати повинні забезпечити відшкодування потенційних втрат (працездатності, продуктивного використання робочого часу, повноцінного використання професійно-кваліфікаційного потенціалу) працівників із незалежних від них причин [32, с. 157].

Стимулюючі виплати мають на меті формувати спонукальні мотиви до праці, а також до вищої результативності праці.

Щодо підвищення ефективності оплати праці існує єдина тарифна система, яка на підприємствах України відіграла і надалі має відігравати визначну роль в організації заробітної плати.

Головна перевага єдиної тарифної системи – наявність єдиного уніфікованого підходу до оцінки складності робіт у диференціації тарифних умов оплати праці всіх категорій персоналу та підвищення стимулюючої ролі тарифної системи.

Держава і підприємство встановлюють такі принципи диференціації заробітної плати працівників [42, с. 202]:

- величина заробітної плати залежить від складності праці, професійних навичок і кваліфікації робітника;
- величина заробітної плати залежить від умов роботи, від її важкості, шкідливості для здоров'я. Праця у важких і шкідливих умовах оплачується вище;

– величина заробітної плати за лежить від результатів виробничої діяльності фірми в цілому .

Оплата плати персоналу на підприємстві як показник, залежить безпосередньо від ефективності виробництва, продуктивності праці, конкурентоспроможності продукції, є не лише індикатором, що визначає загальний життєвий рівень працівників. Від її стану та форм реалізації, частки у валовому національному продукті багато в чому залежать також можливості розвитку економіки взагалі.

Відсутність ефективної системи оплати праці й матеріального стимулювання призводять до великої різниці в оплаті праці спеціалістів різних підрозділів і однорідних спеціалістів на підприємствах одного регіону. Це стає причиною плинності кадрів, нестабільності роботи колективів, зростання матеріальних витрат, пов'язаних із навчанням нових працівників.

Матеріальне стимулювання керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців за основні результати виробничої та фінансово-господарської діяльності здійснюється за рахунок коштів на матеріальне стимулювання (джерело визначається підприємством).

Одним із видом стимулювання оплати праці для всіх категорій персоналу є премії, які нараховуються у відсотках від основної заробітної плати або у вигляді конкретної суми. Премії можуть бути виплачені за: результати роботи робочих місць, що обслуговуються працівниками; виконання нормованих завдань; економію матеріальних цінностей; освоєння проектного рівня виробничих потужностей, зниження браку, поліпшення обліку; підвищення якості продукції; підвищення продуктивності праці і збільшення обсягів виробництва за підсумком року. Особливістю премії є те, що вона має нестійкий характер: може збільшуватися або зменшуватися, а може не нараховуватися взагалі. Нарахування премії не є обов'язковим для підприємства, на відміну від доплат та надбавок [18, с. 234].

Показники матеріального стимулювання керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців визначаються відповідно до діючої на підприємстві

системи оцінки госпрозрахункової діяльності кожного функціонального та виробничого підрозділу підприємств [2, с. 71-72].

Керівникам, професіоналам, фахівцям та технічним службовцям функціональних підрозділів апарату управління підприємства винагорода нараховується за виконання квартальних госпрозрахункових показників їх функціональної діяльності та виплачується у разі виконання основних показників оцінки роботи. Підприємства за квартал у цілому. Рішення про виплату винагороди цим працівникам затверджується керівником підприємства.

Начальникам цехів, їх заступникам, начальникам дільниць, старшим майстрам, майстрам, фахівцям та технічним службовцям усіх фахів, які рахуються у штатному розписі цеху, а також фахівцям та технічним працівникам, які не рахуються у штатному розписі, але за наказом чи розпорядженням закріплені за цехом і відробили на користь цеху не менш як 60 відсотків календарного часу. Винагорода нараховується за результатами виробничої та фінансово-господарської діяльності цеху за функціональними показниками оцінки його діяльності та виплачується незалежно від результатів діяльності виробництва, підприємства в цілому. Рішення про виплату винагороди цим категоріям працівників затверджується керівником підприємства за поданням керівника виробничого підрозділу або керівником об'єднання за поданням керівника підприємства [17, с. 264].

У разі невиконання завдань і зобов'язань щодо постачання продукції за договорами та замовленнями у кількості та за встановленими термінами і номенклатурою керівники підприємства, виробництв, керівники служб апарату управління підприємства, начальники основних цехів та їх заступники позбавляються винагороди за основні результати їх виробничої та фінансово-господарської діяльності в залежності від ступеня недовиконання цих завдань та зобов'язань. Відсоток винагороди зменшується пропорційно недовиконанню завдань поставок [41, с. 324].

Ступені недовиконання плану реалізації продукції (робіт, послуг) з урахуванням виконання завдань і зобов'язань з постачання продукції за

договорами та замовленнями, за якими керівники, фахівці та службовці повністю або частково позбавляються винагороди за результати роботи, щорічно встановлюються підприємством.

У разі повного виконання завдань з постачання продукції за договорами і номенклатурою винагорода за основні результати роботи може бути підвищеною до 15 відсотків [8, с. 227-229].

Таким чином, на підприємствах кожної галузі і кожного підприємства мають застосовуватися показники матеріального стимулювання різних категорій персоналу, які б забезпечували як підвищення продуктивності їх праці, так і продуктивності виробництва.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОРАГІНЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

#### **2.1. Загальна характеристика АТ «Житомирський маслозавод» та основні техніко-економічні показники його роботи**

Акціонерне товариство «Житомирський маслозавод» – компанія «Рудь» – лідер серед українських виробників морозива. «Морозиво № 1» – це не лише рекламний слоган, а й мета існування компанії. Саме тому продукція підприємства не лише задовольняє потреби, а й перевищує сподівання споживачів. Навіть найвибагливіші з них можуть знайти для себе свій смак в асортименті продукції [68].

Відповідно до Господарського кодексу України за формою організації «Житомирський маслозавод» належить до акціонерного товариства. Такому товариству Господарський кодекс України надає таке значення: акціонерним товариством є господарське товариство, яке має статутний капітал, поділений на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства, а акціонери несуть ризик збитків, пов'язаних із діяльністю товариства, в межах вартості належних їм акцій, крім випадків, визначених законом. Акціонерні товариства бувають Публічні та Приватні, «Житомирський маслозавод» відноситься до 1го типу [75].

Публічне Акціонерне Товариство - акціонерне товариство, щодо акцій якого здійснено публічну пропозицію та/або акції якого допущені до торгів на фондовій біржі в частині включення до біржового реєстру [72]. Особливостями ПАТ є:

– акціонери можуть відчужувати належні їм акції без згоди інших акціонерів та товариства;

- товариство може здійснювати як публічне, так і приватне розміщення акцій;
- при публічному розміщенні акцій акціонери не мають переважного права на придбання акцій, що додатково розміщуються товариством;
- товариство зобов'язане пройти процедуру лістингу та залишатися у біржовому реєстрі принаймні на одній фондовій біржі, при цьому укладання договорів купівлі-продажу акцій товариства, яке пройшло процедуру лістингу на фондовій біржі, здійснюється лише на цій фондовій біржі;
- річна фінансова звітність товариства підлягає обов'язковій перевірці незалежним аудитором, а також оприлюдненню (разом із аудиторським висновком);
- обрання членів наглядової ради і ревізійної комісії публічного товариства здійснюється виключно шляхом кумулятивного голосування;
- окрім питань, для вирішення яких законом вимагається кваліфікована більшість (три четвертих голосів від загальної кількості акціонерів товариства, які мають право голосу), рішення загальних зборів товариства приймаються простою більшістю голосів присутніх на зборах акціонерів.

Товариство і його акціонери не мають право на свій розсуд розширяти коло питань, які вирішуються кваліфікованою більшістю, а також збільшувати число голосів, якими вирішуються інші питання [68].

Житомирський маслозавод створено в 1981 році. До 1976-го на його території знаходився Житомирський м'ясокомбінат. З 1976 по 1981 роки відбулась комплексна реконструкція приміщень. Починаючи з 1981 року поетапно були введені в дію цехи по виробництву тваринного масла, сухого знежиреного молока, морозива. В 1996 році «Житомирський маслозавод» шляхом приватизації перетворився в АТ «Житомирський маслозавод».

З 1 квітня 1998 року АТ «Житомирський маслозавод» почав виробляти продукцію під торговою маркою «Рудь».

Варто відзначити, що молочна галузь, в якій працює підприємство, характеризується досить складними економічними умовами господарювання, оскільки основні постачальники підприємства - сільськогосподарські підприємства і особисті селянські господарства, не забезпечують вимог технологічних стандартів переробки молока [75].

На сьогоднішній день підприємство є найбільшим виробником морозива в Україні. Окрім морозива також виробляє пакетне молоко, молочні продукти та заморожені напівфабрикати. Технологія виробництва на підприємстві повністю автоматизована, це дозволяє виробляти високоякісну продукцію. Вся продукція, яка виробляється на підприємстві відповідає всім міжнародним стандартам. Основна інформація по підприємству наведена у таблиці 2.1.

*Таблиця 2.1*

#### **Інформація підприємства АТ «Житомирський маслозавод»**

Назва компанії	Публічне акціонерне товариство «Житомирський маслозавод»
Організаційно-правова форма	Публічне акціонерне товариство
Дата реєстрації	14.08.1995
ЄДРПОУ	00182863
Адреса	10002, Житомирська обл., м. Житомир, вул. Івана Гонти, буд. 4
Телефон	Телефон 1: 0412422902 Телефон 2: 0412422942 Факс: 0412422905
Почта	patzmz@rud.ua
Керівник	Рудь Петро Володимирович

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства

АТ «Житомирський маслозавод» спеціалізується на таких видах діяльності:

- переробка молока і вироблення сиру (основний);
- вироблення морозива;
- оптова торгівля молочними продуктами, яйцями і харчовими оліями та жирами;
- інші види переробки і консервування фруктів і овочів;

- інші види роздрібно́ї торгівлі продуктами харчування в спеціалізованих магазинах;
- ресторани та послуги з доставки продуктів харчування [72].

В основу збуту продукцію покладені дистриб'юторські договори. Основними покупцями продукції Товариства, доля яких складає не менше 5% у загальному об'ємі продажів, є ТОВ «Айс Тім» (9%), ТОВ ТФ «Рудь» (9%), ТОВ АТБ Маркет (8%) та ФОП Дячун В.Г. (7%). Предметом договорів з цими покупцями є молочна продукція та заморожені овочі. Основними ризиками в діяльності Товариства є вагома залежність від кредитів банків, зменшення сировинної бази, неоднозначна якість сировини, досить висока собівартість продукції. Для захисту своєї діяльності та нарощення виробничої потужності та ринків збуту, менеджмент.

Аналіз виробництва продукції підприємства здійснюється шляхом характеристики продукції підприємства, ступеню виконання виробничого завдання підприємства, динаміки зростання/зниження обсягів виробництва за останні роки, питомої ваги реалізованої продукції в загальному її випуску, стандартів якості та заходів стимулювання збуту продукції [75].

АТ «Житомирський маслозавод» замається виробництвом таких видів продукції:

- морозиво;
- масло;
- продукція із незбираного молока;
- сухе збиране молоко.

Обсяги виробництва підприємством АТ «Житомирський маслозавод» за період 2018-2019 рр. у вартісному виразі наведено у таблиці 2.1 та натуральних одиницях по найменуваннях наведено у таблиці 2.2

Таблиця 2.2

## Обсяг виробництва АТ «Житомирський маслозавод» за 2018-2019 рр.

№ з/п	Найменування продукції	Вироблено продукції у вартісному виразі, тис. грн.		Відхилення	
		2018 р.	2019 р.	Абсолютне, ±	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
1.	Морозиво	895074	1034030	138956	15,52
2.	Масло	179943	214941	34998	19,45
3.	Продукція із незбираного молока	105246	127841	22595	21,47
4.	Сухе збиране молоко	145979	119836	-26143	-17,91
5.	Разом	1326242	1496648	170406	38,53

Джерело: Складено автором на основі [Додаток А,Б].

Проаналізувавши таблицю 2.2 можна зробити висновки, що основною продукцією підприємства є морозиво, яке в 2019 році збільшилось на 138956 тис. грн. або на 15,52%. Також видно, що в товарній групі СЗМ відбулося зменшення продукції порівняно з попереднім роком на 26143 тис. грн. або на 17,91%

Таблиця 2.3

## Обсяг виробництва АТ «Житомирський маслозавод» за 2018-2019 рр.

№ з/п	Найменування продукції	Вироблено продукції у натуральному виразі, од.		Відхилення	
		2018 р.	2019 р.	Абсолютне, ±	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
1.	Морозиво	23531	24536	1005	4,27
2.	Масло	3344	2747	-597	-17,85
3.	Продукція із незбираного молока	9831	9646	-185	-1,88
4.	Сухе збиране молоко	4423	3589	-834	-18,86
5.	Разом	41129	40518	-611	-34,32

Джерело: Складено автором на основі [Додаток А,Б].

Отже, у натуральному виразі збільшився лише обсяг виробництва молока на 4,27%. У таких товарних групах, як масло, продукція із незбираного молока та СЗМ обсяг зменшився на 17,85%, на 1,88% та на 18,86%.

Процес управління підприємством дуже різносторонній і включає в себе багато операцій, які необхідно виконувати. Для управління підприємством використовують різні показники, саме вони відображають особливості діяльності підприємства та допомагають вести аналітичну роботу. В загальному, показники оцінюють становище та результати господарської діяльності підприємства [24, с. 87-90].

Завдяки представленості у всіх регіонах та налагодженій системі збуту компанія «Рудь» розширює мережі продажів та реалізує все більшу кількість продукції. Так, купити морозиво та заморожені продукти ТМ «Рудь» можуть оптові та роздрібні продавці всієї України.

На основі даних, які були дані з звітності, було описано основні показники діяльності АТ «Житомирський маслозавод» таблиця 2.4.

Таблиця 2.4

**Основні техніко-економічні показники діяльності  
АТ «Житомирський маслозавод» за 2018-2019рр.**

№ з/п	Найменування показника	Роки		Відхилення	
		2018р.	2019р.	абсолютне, ±	відносне, %
1	2	3	4	5	6
1.	Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2293776,7	2661466,5	367689,8	16,03
2.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	1529184	1774311	245127	16,03
3.	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	1095	986	-109	-9,95
4.	Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	371055	426317	55262	14,89

Продовження табл.2.4.

1	2	3	4	5	6
5.	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	86581	108638	22057	25,48
6.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1161766	1326228	164462	14,16
7.	Валовий прибуток(збиток), тис. грн.	367418	448083	80665	21,95
8.	Інші операційні доходи, тис. грн.	3604	7235	3631	100,75
9.	Адміністративні витрати, тис. грн.	30942	39105	8163	26,38
10.	Витрати на збут, тис. грн.	194257	230790	36533	18,81
11.	Інші операційні витрати, тис. грн.	12193	9341	-2852	-23,39
12.	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.	1399158	1605456	206298	14,74
13.	Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток (збиток), тис. грн.	133630	176082	42452	31,77
14.	Чистий прибуток(збиток), тис. грн.	94336	135335	40999	43,46
15.	Продуктивність праці, тис. грн.	2094,77	2699,26	604,48	28,86
16.	Середньорічна заробітна плата штатного працівника, тис. грн.	79,07	110,18	31,11	39,35
17.	Фондоозброєність, тис. грн.	338,86	432,37	93,51	27,59

Джерело: Складено автором на основі [Додаток Д,Е].

Згідно розрахованих даних таблиці 2.4 можна зробити висновок, що у 2019 році порівняно з 2018 роком відбулося збільшення таких показників, як:

- повні витрати на виробництво і реалізацію продукції на 206298 тис. грн. або на 14,74%;
- фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток (збиток) у звітному періоді на 42452 тис. грн. або на 31,77%;
- продуктивність праці на 604,48 тис. грн. або на 28,86%;
- середньорічна заробітна плата штатного працівника на 31,11 тис. грн. або на 39,35%;

– фондоозброєність на 93,51 тис. грн. або на 27,59%.

Однак, зменшилось середньооблікова кількість штатних працівників на 109 осіб або на 9,95%.

Загалом, АТ «Житомирський маслозавод» має достатньо високі показники. Такі показники підприємство отримує за рахунок якісної продукції, що є наслідком довіри споживачів.

Таким чином, АТ «Житомирський маслозавод» є виробником молочних продуктів харчування, займає провідні позиції на молочному ринку Житомирської області. Споживачами продукції є люди всіх вікових категорій незалежно від їх матеріального статку. АТ «Житомирський маслозавод» регулярно проводить роботи спрямовані на впровадження енергозберігаючих заходів, підвищення технічного рівня та культури виробництва, якості продукції та покращення умов праці.

## **2.2. Аналіз кадрового забезпечення та ефективності використання персоналу АТ «Житомирський маслозавод»**

З метою здійснення господарської діяльності підприємство наймає на роботу працівників, кваліфікаційний і професійний рівень яких влаштовує його власників і керівників [68].

Персонал підприємства - це сукупність постійних (штатних) кваліфікованих працівників, які отримали необхідну професійну підготовку або мають досвід практичної діяльності.

Розглянемо детальніше структуру працівників АТ «Житомирський маслозавод» (дані наведені в таблиці 2.5).

**Структура працівників підприємства АТ «Житомирський маслозавод»  
за 2018-2019 рр.**

№ з/п	Показники	2018 р.		2019. р.		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне +/- осіб	відносне, +/- %
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Чисельність штатних працівників, всього:	1095	100	986	100	-109	-9,95
	в т. ч.:						
2.	- робітники	897	81,9	798	80,7	-99	-11,04
3.	-керівники	93	8,5	91	9,2	-2	-2,15
4.	-спеціалісти	33	3	30	3,1	-3	-9,09
5.	-службовці та інший персонал	72	6,6	67	6,8	-5	-6,94

Джерело: Складено автором на основі [Додаток Ж,3].

Аналіз даних таблиці 2.5 свідчить про зменшення персоналу на 109 осіб у 2019 році. Це говорить про не стабільність кадрів, а отже про не задоволеність працівниками умовами праці. Як бачимо, чисельність виробничого персоналу займає майже 80,7-81,9% від загальної чисельності персоналу. Інженерно-технічні працівники займають решту структури. З них, 8,5-9,2% припадає на керівників, і як бачимо даний показник має тенденцію до зростання.

Зміну структури працівників за різними категоріям в АТ «Житомирський маслозавод» за 2018-2019 роки по у відсотковому співвідношенні представлена у вигляді діаграми на рис. 2.1.

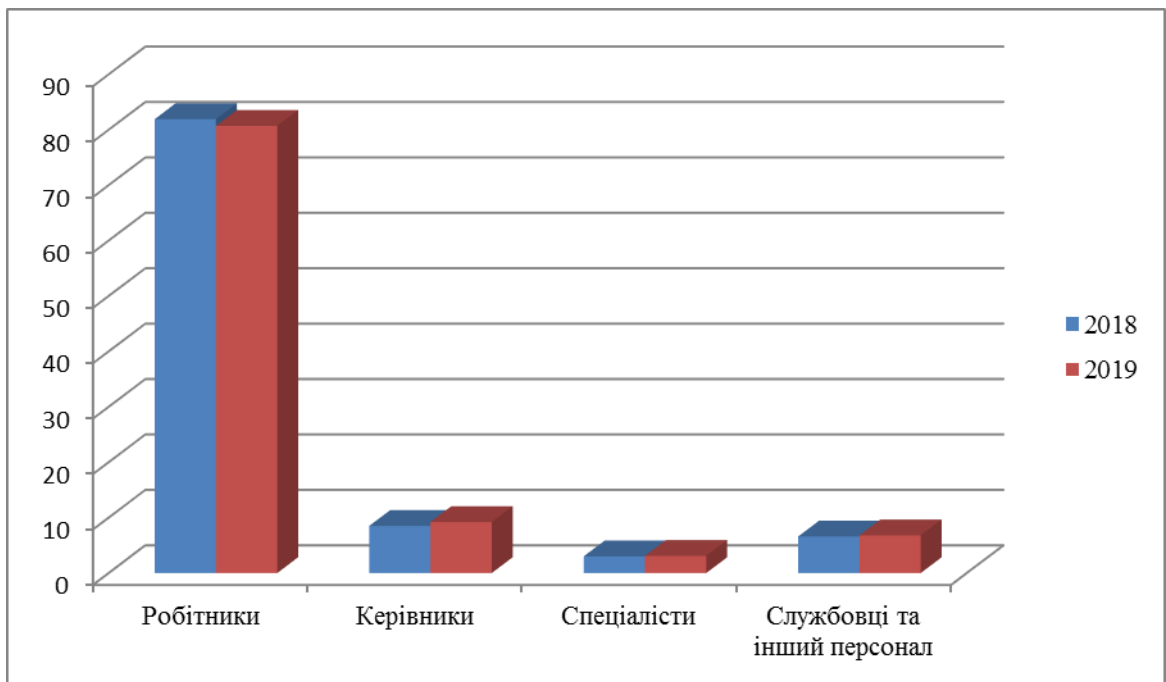


Рис. 2.1. Структура працівників за різними категоріями в АТ «Житомирський маслозавод» за 2018-2019 роки, %

Організаційну структуру ПАТ «Житомирський маслозавод» представлено на рисунку 2.2.

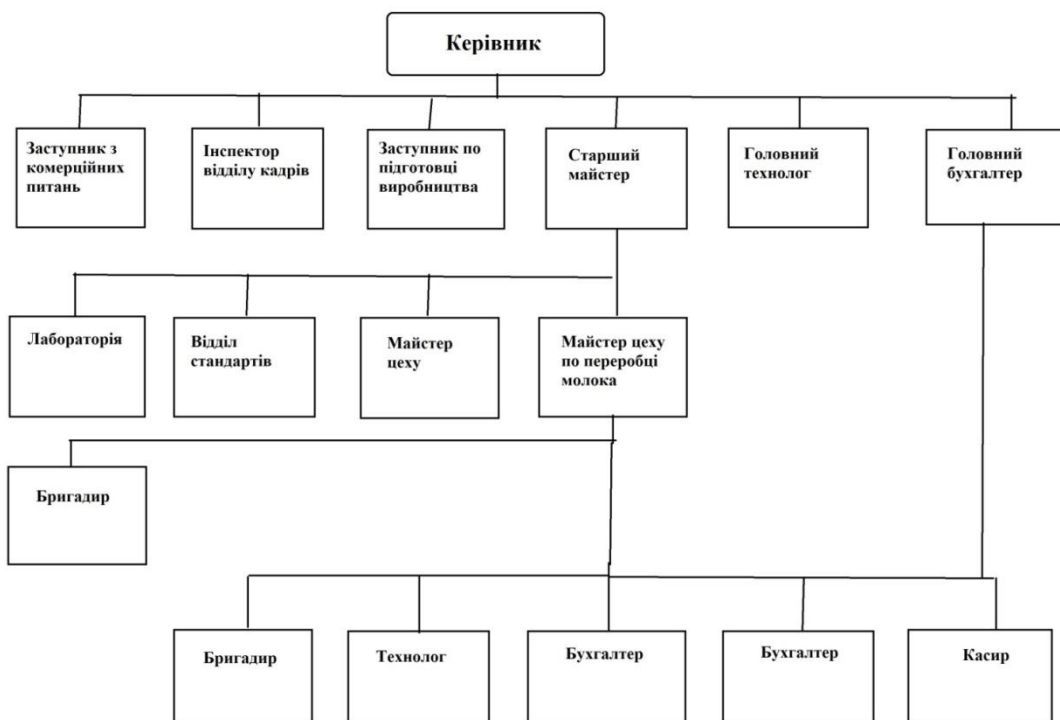


Рис.2.2. Організаційна структура ПАТ «Житомирський маслозавод»

Джерело: Складено автором

АТ «Житомирський маслозавод» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, вона характеризується тим, що керівник підприємства передає частину своїх обов'язків та уповноважень функціональним заступникам, що дозволяє розподілити адміністративно-управлінську роботу і доручити її найбільш кваліфікованим кадрам та робітникам [72].

Кожен з функціональних підрозділів підприємства виконує закріплені за ним обов'язки, а саме:

Генеральний директор розпоряджується майном підприємства в межах наданих йому прав, укладає договори, у тому числі щодо найму працівників. Видає накази і розпорядження, обов'язкові до виконання різним категорія персоналу АТ «Житомирський маслозавод». Директор, в межах своїх повноважень, несе повну відповідальність за діяльність підприємства, забезпечення збереження товарно-матеріальних цінностей, грошових коштів і іншого майна підприємства. Відкриває в банках рахунки, користується правом розпорядження засобами підприємства. Під керівництвом генерального директора знаходяться заступник генерального директора з комерційних питань, заступник генерального директора по підготовці виробництва, інспектор відділу кадрів, головний технолог, старший майстер, головний бухгалтер та інші заступники [68].

Далі розглянемо структуру персоналу за певними ознаками в таблиці 2.6

Таблиця 2.6

**Склад працівників АТ «Житомирський маслозавод» за якісним складом у 2018-2019 рр.**

№ з/п	Показник	2018 р.		2019 р.		Відхилення	
		осіб	%	осіб.	%	абсолютне +/- осіб	відносне, +/- %
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Облікова кількість штатних працівників на кінець року	1095	100	986	100	-109	-9,95

Продовження табл.2.б.

1	2	3	4	5	6	7	8	
2.	Стать	чоловіки	760	69,4	729	73,9	-31	-4,08
		жінки	335	30,6	257	26,1	-78	-23,28
3.	Вік	18-35 років	94	8,6	218	22,1	124	131,91
		36-54 років	605	55,3	460	46,7	-145	-23,97
		55-59 років	396	36,2	308	31,2	-88	-22,22
4.	Освіта	неповна та базова вища освіта	601	54,9	595	60,3	-6	-1,00
		повна вища	494	45,1	391	39,7	-103	-20,85
5.	Стаж роботи	до 1 року	201	18,4	152	15,1	-49	-24,38
		від 1-5 років	494	45,1	539	54,7	45	9,11
		5-7 років	400	36,5	295	29,7	-105	-26,25

Джерело: Розраховано автором за звітністю підприємства

Як бачимо, чоловіки займають майже в 73, 9% серед працівників. Оскільки на роботу у 2018-2019 роках було звільнено 109 осіб, структурні зрушення є значними за всіма ознаками. На підприємстві працюють переважно люди середнього віку. У 2019 році кількість працівників у віці 18-35 років значно збільшився в порівнянні з 2018 році та становить 22,1%, працівники у віці 36-54 років займають 46,7%, а досвідчені фахівці у віці 55-59 років – 31,2%.

У 2019 році повну вищу освіту мали 39, 7 % працівників, решту займають працівники з неповною та базовою вищою освітою 60, 3 %.

Аналізуючи розподіл працівників за стажем роботи у звітному періоді, можемо сказати про те, що основну частину серед персоналу займають працівники з досвідом роботи 1-5 років 54,7%. Мають стаж 5-7 років приблизно 29,7%, решту – молоді працівники зі стажем роботи меншим одного року.

Зобразимо дані про склад персоналу у вигляді діаграм.

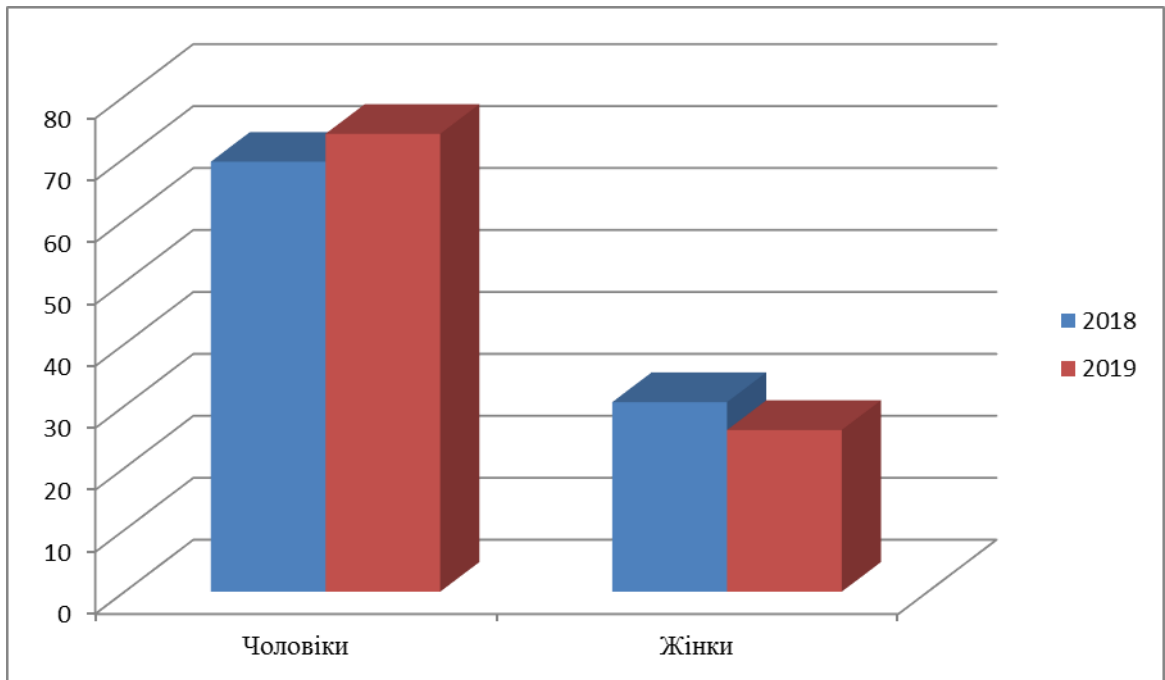


Рис.2.3. Гендерний склад персоналу АТ «Житомирський маслозавод» за 2018-2019 роки, %

З рисунку 2.3 видно, що статевий склад персоналу змінювався протягом двох років не суттєво. Кількість чоловіків в загальній чисельності персоналу становить 73,9% у 2019 році, кількість працюючих чоловік майже втричі більше від кількості працюючих жінок.

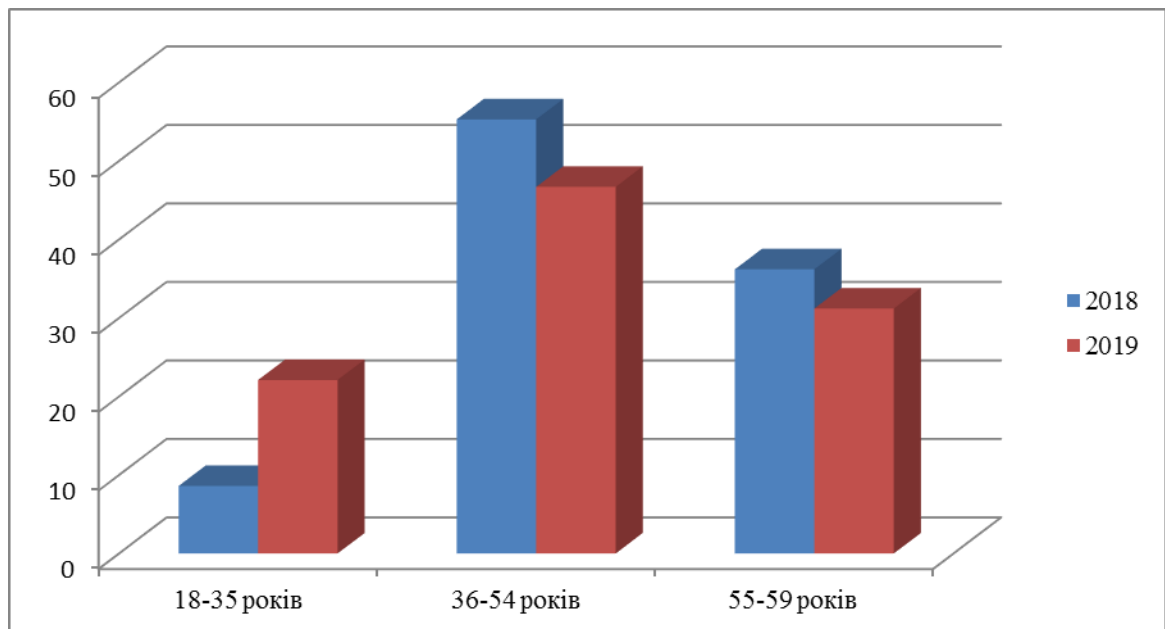


Рис.2.4. Склад персоналу за віком на АТ «Житомирський маслозавод» за 2018-2019 роки, %

Як бачимо з рисунка 2.4, на підприємстві у звітному періоді найбільшу частку займають працівники у віці 36-54 років – 46,7%. Трохи меншу частину займає група працівників віком 55-59 роки – 31,2%, і найменшу кількість займають особи у віці 18-35 років – 22,1%, ніж у попередньому році.

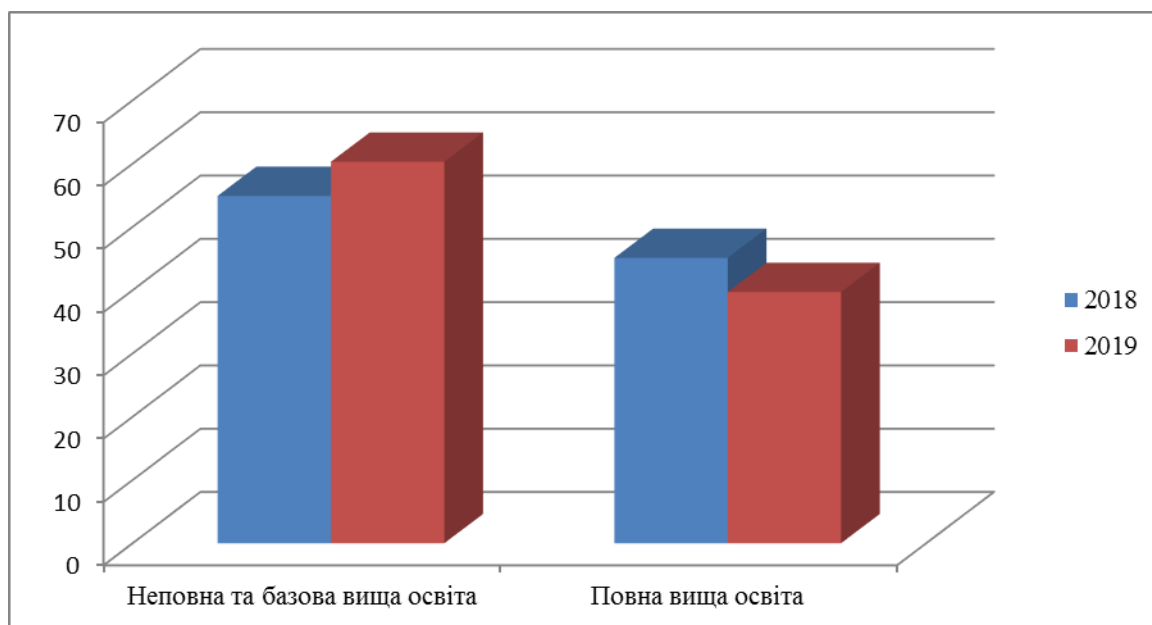


Рис.2.5. Склад персоналу за рівнем освіти на АТ «Житомирський маслозавод» за 2018-2019 роки, %

Дані рисунку 2.5. свідчать про те, що у 2019 році відбулось зменшення відсотку працівників з неповною та базовою вищою освітою на 1% порівняно з 2018 роком. Також відбулося зменшення відсотку осіб з повною вищою освітою на 20,85% порівняно з попереднім роком.

З рис.2.6. можна зробити висновок, що на підприємстві працюють переважно люди зі стажем роботи 1-5 років. Загальна чисельність, яких складає 54,7% у 2019 році. Майже 30% працівників мають досвід роботи 5-7 років, найменше працівників з досвідом роботи до 1 року - 15,1%, ніж у 2018 році.

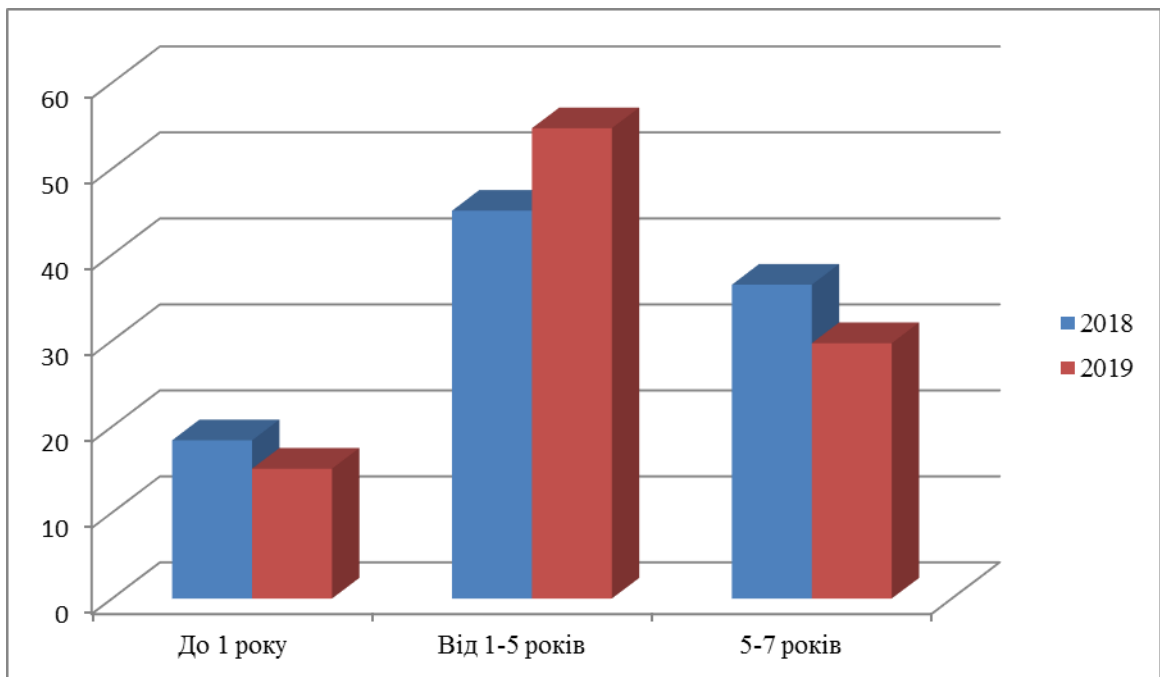


Рис.2.6. Склад персоналу за стажем роботи АТ «Житомирський маслозавод» за 2018-2019 роки, %

Рух персоналу на підприємстві пов'язаний з набором нових і звільненням колишніх працівників, а також з переміщеннями всередині підприємства. Процес оновлення колективу в результаті руху персоналу називається змінністю (оборотом) кадрів. Вибуття обумовлюється різноманітними як об'єктивними (скорочення виробництва, досягнення пенсійного віку, призов на військову службу, вступ до навчального закладу), так і суб'єктивними причинами (перехід на роботу, що краще задовольняє потреби працівника; особисті чи сімейні обставини) [72].

Для проведення аналізу руху працівників підприємства визначимо коефіцієнти обороту по прийому, вибуттю і плинності кадрів.

Коефіцієнт обороту по прийому визначається співвідношенням кількості прийнятого персоналу на роботу до середньооблікової чисельності працівників.

Коефіцієнти обороту по вибуттю визначається співвідношенням кількості працівників, які вибули протягом року до середньооблікової чисельності працівників.

Коефіцієнт плинності кадрів розраховується як відношення кількості звільнених працівників за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни до середньооблікової чисельності працівників.

Рух кадрів в АТ «Житомирський маслозавод» представлений показниками у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Аналіз руху працівників АТ «Житомирський маслозавод»  
за 2018-2019 рр.**

№ з/п	Показники	2018 р.	2019 р.	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1	2	3	4	5	6
1.	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	1095	986	-109	-9,95
2.	Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	482	371	-111	-23,03
3.	Кількість звільнених штатних працівників, всього, осіб. в т.ч.:	553	402	-151	-27,31
4.	- із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників, осіб	304	234	-70	-23,03
5.	- із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо), осіб	249	168	-81	-32,53
6.	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	1024	955	-69	-6,74
7.	Коефіцієнт загального обороту, %	94,52	78,40	-16,12	x
8.	Коефіцієнт обороту по прийому, %	44,02	37,63	-6,39	x
9.	Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	50,50	40,77	-9,73	x
10.	Коефіцієнт плинності кадрів, %	22,74	17,04	-5,70	x
11.	Коефіцієнт відновлення працівників, %	87,16	92,29	5,13	x
12.	Коефіцієнт постійності кадрів, %	93,52	96,86	3,34	x

Джерело: Складено автором на основі [Додаток Ж,3].

Аналізуючи таблицю 2.7 можна зробити висновок, що:

- У 2019 році коефіцієнт загального обороту руху працівників зменшився порівняно з 2018 роком на 16,12%;
- У поточному році коефіцієнт обороту по прийому працівників впав на 6,39%;
- У 2019 році коефіцієнт обороту по вибуттю працівників зменшився відносно 2018 року на 9,73%;
- У звітному році коефіцієнт плинності кадрів зменшився на 5,70%, ніж у попередньому році;
- У 2019 році коефіцієнт відновлення працівників збільшився порівняно з 2018 роком на 5,13%;
- У поточному році коефіцієнт постійності кадрів збільшився на 3,34%.

На АТ «Житомирський маслозавод» як свідчать дані таблиці 2.7, плинність кадрів висока. Це підтверджує, що підприємство створило для власних працівників не зовсім наближені до ідеальних умов и праці та відпочинку. Особливо ці показники можуть негативно відобразитись на продуктивності праці персоналу підприємства в АТ «Житомирський маслозавод».

Рациональне використання робочої сили багато в чому залежить від економного і ефективного використання робочого часу. Для того, щоб проаналізувати ефективність використання робочого часу всіх категорій працівників в АТ «Житомирський маслозавод» потрібно розрахувати певні показники. Дані наведені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Аналіз використання робочого часу штатними працівниками  
в АТ «Житомирський маслозавод» за 2018-2019рр.**

№ з/п	Показники	2018р.		2019 р.		Відхилення		
		люд.-год	%	люд. -год	%	абсолют-не, +/-	відносна, %	у структурі, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Фонд робочого часу	2299754,0	100	2356033,5	100	56279,4	2,45	-

Продовження табл.2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2.	Відпрацьований час	1982388,0	86,2	1972000,0	83,7	-10388,0	-0,52	-2,5
3.	Невідпрацьований час в т. ч. з причин	317366,1	13,8	384033,5	16,3	66667,4	21,01	2,5
4.	- щорічних відпусток (основних та додаткових)	144884,5	6,3	219111,1	9,3	74226,6	51,23	3
5.	- тимчасової непрацездатності	11498,8	0,5	23560,3	1	12061,6	104,89	0,5
6.	- відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	80491,4	3,5	70681,0	3	-9810,4	-12,19	-0,5
7.	- інших відпусток без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	57493,9	2,5	47120,7	2	-10373,2	-18,04	-0,5
8.	-переведення з економічних причин на неповний робочий день	22997,5	1,0	11780,2	0,5	-11217,4	-48,78	-0,5
9.	- масових невиходів на роботу (страйків)	0,0	0	11780,2	0,5	11780,2	X	0,5

Джерело: Розраховано автором за звітністю підприємства

Аналізуючи таблицю 2.9 можна зробити висновок, що:

- У 2019 році відбулося зменшення відпрацювання робочого часу порівняно з 2018 роком на 10388 люд.-год. або на 0,52%;
- У поточному році відбулося збільшення невідпрацьованого робочого часу на 66667,4 люд.-год. або на 21,01%;
- У звітному році відбулося збільшення щорічних відпусток на 74226,6 люд.-год. або на 51,23%;
- У 2019 році тимчасова непрацездатність зросла на 12061,6 люд.-год. або на 104,89%, ніж у 2018 році;
- У поточному році відбулося зменшення відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін на 9810,4 люд.-год. або на 12,19%, ніж у попередньому році;

- У 2019 році знизився відсоток інших відпусток без збереження заробітної плати на 10373,2 люд.-год. або на 18,04%;

- Переведення з економічних причин на неповний робочий день у поточному році зменшився на 11217,4 люд.-год. або на 48,78%;

- У 2019 році масові невиходи на роботу збільшилися на 11780,2 люд.-год. порівняно з 2018 роком.

За даними таблиці 2.10 можна прослідкувати взаємозв'язок між середньообліковою кількістю штатних працівників, середньофактичною тривалістю робочого періоду та середньофактичною тривалістю робочого дня, розрахувати вплив різних чинників на кількість відпрацьованих людино-годин.

Розрахунки факторів представлені у вигляді таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

**Фактори, що впливають на кількість відпрацьованих людино-годин  
АТ «Житомирський маслозавод» за 2018-2019 рр.**

№ з/п	Показники	Умовні позначки	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхил., +/-	Відносне відхил., %
1	2	3	4	5	6	7
1.	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	<i>a</i>	1095	986	-109	-9,95
2.	Середньофактична тривалість робочого періоду, днів	<i>b</i>	248	250	+2	+0,81
3.	Середньофактична тривалість робочого дня, годин	<i>c</i>	7,3	8	+0,7	+9,59
4	Відпрацьований час, люд.-год	<i>a*b*c</i>	1982388	1972000	-10388	-0,52

Джерело: Розраховано автором за звітністю підприємства

Якщо позначити середньооблікову чисельність робітників у звітному або базисному періодах відповідно через  $a_1$  та  $a_0$ , тривалість робочого періоду — через  $b_1$  і  $b_0$ , а середньофактичну тривалість робочого дня — через  $c_1$  і  $c_0$ , то зміна загальної кількості відпрацьованих людино-годин в цілому та за рахунок окремих чинників становитиме:

1) загальна зміна фонду часу за рахунок усіх трьох чинників ( $a$ ,  $b$ ,  $c$ ):

$I_{abc} = a_1 b_1 c_1 / a_0 b_0 c_0 = 986 * 250 * 8 / 1095 * 248 * 7,3 = 0,99$  (у відносному виразі);

$\Delta_{abc} = a_1 b_1 c_1 - a_0 b_0 c_0 = 986 * 250 * 8 - 1095 * 248 * 7,3 = -10388$  (в абсолютному виразі);

2) за рахунок чинника а, тобто за рахунок зміни чисельності робітників:

$I_a = a_1 b_0 c_0 / a_0 b_0 c_0 = 986 * 248 * 7,3 / 1095 * 248 * 7,3 = 0,90$  (у відносному виразі);

$\Delta_a = a_1 b_0 c_0 - a_0 b_0 c_0 = (a_1 - a_0) b_0 c_0 = (986 - 1095) * 248 * 7,3 = -197333,6$  (в абсолютному виразі);

3) за рахунок чинника b, тобто зміни тривалості робочого періоду:

$I_b = a_1 b_1 c_0 / a_1 b_0 c_0 = 986 * 250 * 7,3 / 986 * 248 * 7,3 = 1,01$  (у відносному виразі);

$\Delta_b = a_1 b_1 c_0 - a_1 b_0 c_0 = a_1 (b_1 - b_0) c_0 = 986 * (250 - 248) * 7,3 = 14395,6$  (в абсолютному виразі);

4) за рахунок чинника с, тобто зміни тривалості робочого дня:

$I_c = a_1 b_1 c_1 / a_1 b_1 c_0 = 986 * 250 * 8 / 986 * 250 * 7,3 = 1,10$  (у відносному виразі);

$\Delta_c = a_1 b_1 c_1 - a_1 b_1 c_0 = a_1 b_1 (c_1 - c_0) = 986 * 250 * (8 - 7,3) = 172550$  (в абсолютному виразі).

Отже, загальне зменшення відпрацьованих людино-годин становить (а, b, с) 0,99%, або 10388 людино-годин.

За рахунок зменшення чисельності робітників (а) кількість відпрацьованих людино-годин зменшилась на 0,90%, або на 197333,6 людино-години.

За рахунок збільшення тривалості робочого кварталу (b) приріст відпрацьованих людино-годин становить 1,01%, або 14395,6 людино-годин.

За рахунок збільшення тривалості робочого дня (с) кількість відпрацьованих людино-годин збільшилась на 0,10%, або на 172550 людино-годин.

Результат сукупного впливу всіх трьох чинників дорівнює:

$\Delta abc = \Delta a + \Delta b + \Delta c = (-197333,6) + 14395,6 + 172550 = -10388$  людино-години, що збігається з раниш проведеним розрахунком загального приросту відпрацьованих людино-годин.

Взаємозв'язок обчислених факторних індексів має вигляд:

$$I_{abc} = I_a \cdot I_b \cdot I_c = 0,90 \cdot 1,01 \cdot 0,10 = 0,09.$$

Розглянемо як змінювалась продуктивність праці в АТ «Житомирський маслозавод». Розрахунки наведені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

**Аналіз продуктивності праці в АТ «Житомирський маслозавод» за 2018-2019 рр.**

№ з/п	Показники	2018 р.	2019 р.	Відхилення	
				абсолютн е,±	відносне, %
1	2	3	4	5	6
Вихідні дані					
2	Обсяг виробленої продукції, тис. грн.	1326242	1496648	170406	38,53
3	Обсяг виробленої продукції, натур.од.	41129	40518	-611	-34,32
4	Середньооблікова чисельність штатних працівників всього, осіб:	1095	986	-109	-9,95
5	- робітники	897	798	-99	-11,04
6	Відпрацьовано всіма робітниками, тис. люд-днів	222456	199500	-22956	-10,32
7	Відпрацьовано всіма робітниками, тис. люд.-годин	1623928,8	1596000	-27928,8	-1,72
Розрахункові дані					
8	Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП, грн./ос.	1211,18	1517,90	306,72	25,32
9	Середньорічний виробіток на одного штатного працівника, натур.од./ос.	37,56	41,09	3,53	9,40
10	Середньорічний виробіток на одного робітника, грн./ос.	1478,53	1875,50	396,97	26,85
11	Середньорічний виробіток на одного робітника, натур.од./ос.	45,85	50,77	4,92	10,74
12	Тривалість робочого дня, год.	7,3	8	0,7	9,59
13	Відпрацьовано одним робітником в рік, днів	248	250	2	0,81

1	2	3	4	5	6
14	Питома вага робітників в складі ПВП, %	0,82	0,81	-0,01	-1,20
15	Середньогодинний виробіток одного робітника, грн./ос.	0,82	0,94	0,12	14,82

Джерело: Розраховано автором за звітністю підприємства

Аналізуючи таблицю 2.13 можна зробити висновок, що:

- Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП збільшився на 306,72 грн./ос. або на 25,32% у 2019 році;
- Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП збільшився на 3,53 натур.од./ос. або на 9,40% у 2019 році;
- Середньорічний виробіток на одного робітника зріс на 396,97 грн./ос. або на 26,85% у 2019 році;
- Середньорічний виробіток на одного робітника зріс на 4,92 натур.од./ос. або 10,74% у 2019 році;
- Тривалість робочого дня зменшилась на 0,7 год. або на 9,59% у 2019 році;
- Відпрацьовано одним робітником в рік збільшилось на 2 днів або на 0,81% у 2019 році;
- Питома вага робітників в складі ПВП зменшилась на 0,01 або на 1,20% у 2019 році;
- Середньогодинний виробіток одного робітника зріс на 0,12 грн./ос. або на 14,82% у 2019 році.

Таким чином, облікова кількість штатних працівників в АТ «Житомирський маслозавод» в 2019 році становила 986 осіб, порівняно з 2018 р. вона зменшилась на 109 осіб (9,95%), в структурі ПВП відповідно зменшилась кількість робітників на 11,04%, зменшилась питома вага керівників на 2,15%.

### **2.3. Аналіз організації оплати праці персоналу АТ «Житомирський маслозавод»**

Одним із найбільш важливих елементів організації виробництва в АТ «Житомирський маслозавод» є оплата праці.

Організація заробітної плати в АТ «Житомирський маслозавод» ґрунтується на таких принципах:

1. Врахування розміру мінімальної зарплати, що встановлюється державою.
2. Розмір заробітної плати кожного працівника визначається з врахуванням його особистого трудового внеску в загальний результат колективної праці.
3. Дотримання закону про випереджаючі темпи підвищення продуктивності праці порівняно з темпами росту її оплати.
4. Забезпечення раціонального співвідношення в оплаті складної і простої, розумової і фізичної праці.
5. Матеріальна зацікавленість працівників у зростанні продуктивності праці.
6. Вибір раціональної системи оплати (відрядної, погодинної, їх різновидностей) для окремих працівників.
7. Забезпечення соціального захисту працівників підприємства на основі державних і внутрішньо-організаційних гарантій.

Оплата праці в АТ «Житомирський маслозавод» організована за тарифної системою. Тарифна система оплати праці характеризується по-елементним підходом до оцінки трудового вкладу працівника, для чого встановлюються як сукупність норм праці (виробіток, кількості обслуговування, якість), так сукупності норм оплати

Для того, щоб проаналізувати зміни середньої заробітної плати на підприємстві в цілому і окремо по категоріям персоналу потрібно розрахувати певні показники. Результати представленні у вигляді таблиці 2.12.

**Аналіз динаміки середньої заробітної плати по АТ «Житомирський  
маслозавод» за 2018-2019 рр.**

№ з/п	Показники	2018 р.	2019 р.	Відхилення	
				Абс., ±	Відн., %
1	2	3	4	5	6
1.	Середньооблікова кількість ПВП, всього, осіб	1095	986	-109	-9,95
2.	в т.ч.: - виробничий персонал	897	798	-99	-11,04
3.	- управлінський персонал	198	188	-10,00	-5,05
4.	Фонд заробітної плати ПВП, всього, тис.грн.	86581	108638	22057,00	25,48
5.	в т.ч.: - виробничий персонал, грн.	66256,73	80294,25	14037,52	21,19
6.	- управлінський персонал, грн.	20324,27	28343,75	8019,48	39,46
7.	Середня заробітна плата одного працівника (ПВП), грн.	6589,12	9181,71	2592,59	39,35
8.	в т.ч.: - виробничий персонал	6155,4	8384,95	2229,55	36,22
9.	- управлінський персонал	8553,99	12563,72	4009,73	46,88
10.	Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати управлінського персоналу до середньої заробітної плати виробничого персоналу	1,39	1,50	X	X

Джерело: Розраховано автором за звітністю підприємства

Динаміка зміни середньої заробітної плати одного працівника в АТ «Житомирський маслозавод» за 2018-2019 роки у гривнях представлена у вигляді діаграми на рис. 2.7.

Отже, можна зробити висновок що коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати управлінського персоналу порівняно з середньо заробітною платою виробничого персоналу збільшився у порівнянні з 2018 роком.

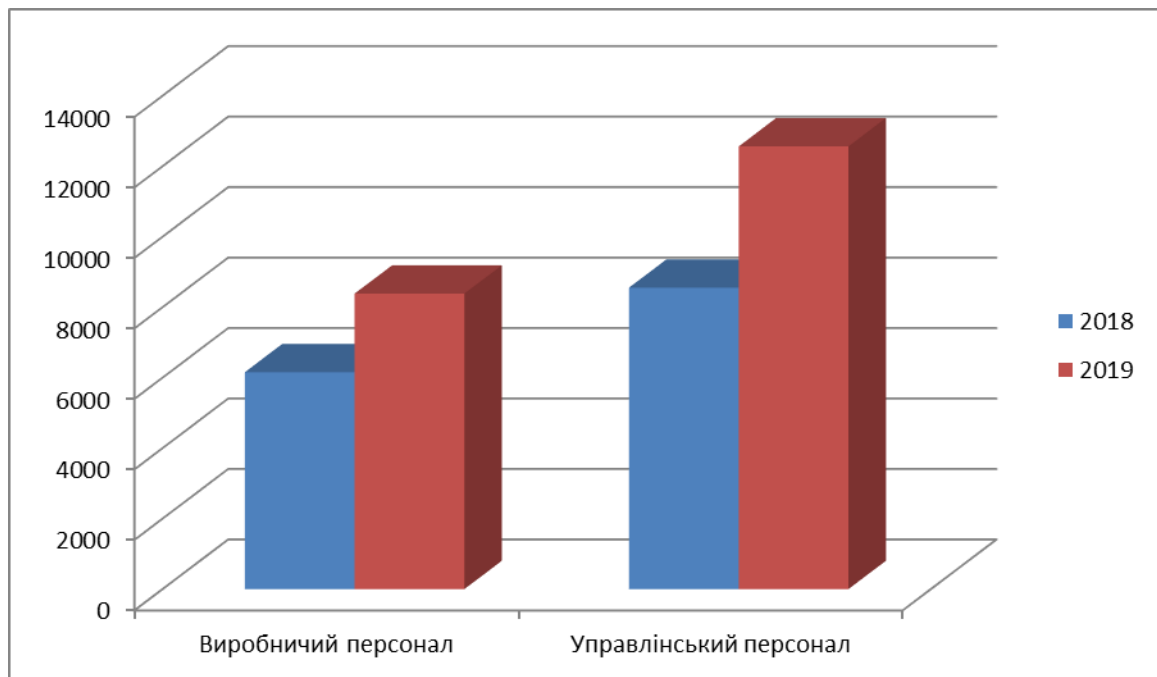


Рис. 2.7. Динаміка середньої заробітної плати одного працівника в АТ "Житомирський маслозавод" за 2018-2019 роки, грн.

Також можна проаналізувати динаміку зміни структури фонду заробітної плати та інших виплат в АТ «Житомирський маслозавод». Результати представлені у вигляді таблиць 2.13, 2.14, 2.15.

Таблиця 2.13

**Аналіз динаміки структури фонду оплати праці  
АТ «Житомирський маслозавод» за 2018-2019 рр.**

№ з/п	Показники	2017 р.		2018 р.		Відхилення		
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсолютне, +/- тис. грн.	відносне, %	структурі, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Фонд оплати праці штатних працівників, усього	86581	100	108638	100	22057	25,48	-
2.	Фонд основної заробітної плати	65628,4	75,8	84954,91	78,2	19326,51	29,45	2,4
3.	Фонд додаткової заробітної плати	19134,4	22,1	20532,58	18,9	1398,18	7,31	-3,2
4.	Заохочувальні та компенсаційні виплати	1818,2	2,1	3150,5	2,9	1332,30	73,28	0,8

Джерело: Складено автором на основі [Додаток Ж, З].

Можна зробити висновок з таблиці 2.13, що фонд оплати праці у 2019 році збільшився на 22057 тис. грн. або на 25,48% порівняно з 2018 роком. Також у звітному році збільшився фонд основної заробітної плати на 19326,51 тис. грн. або на 29,45% порівняно з попереднім роком.

Динаміка фонду заробітної плати та інших виплат АТ «Житомирський маслозавод» за 2018-2019 роки у відсотковому співвідношенні представлена у вигляді діаграми на рис. 2.8.

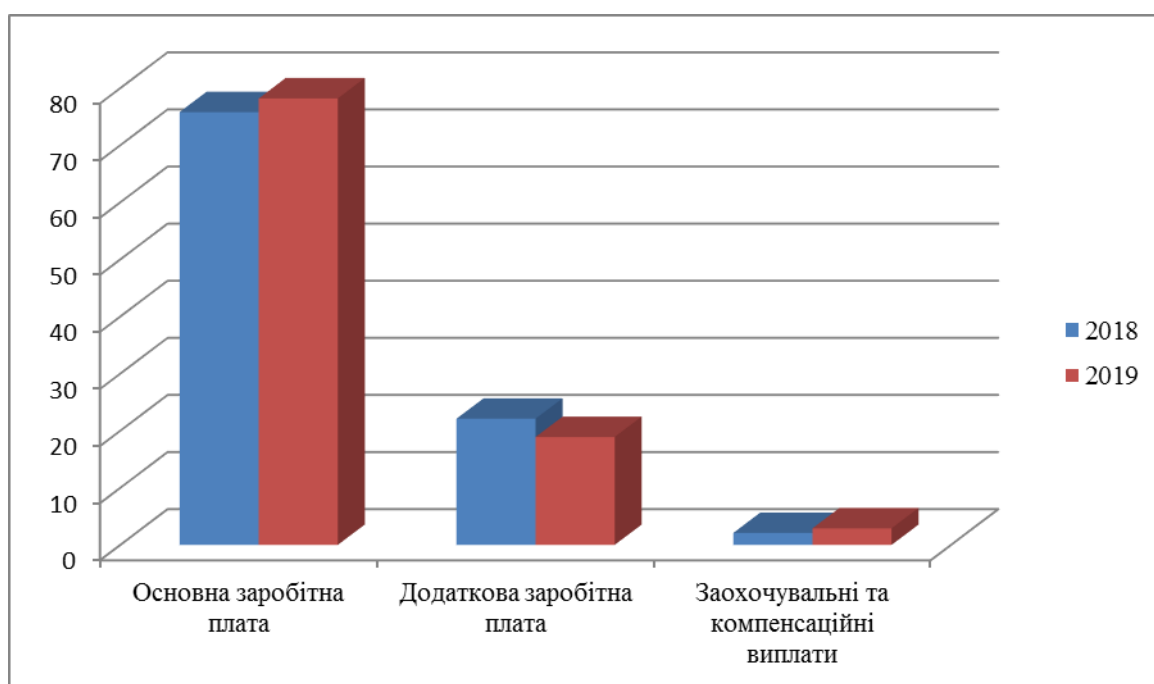


Рис. 2.8. Динаміка фонду заробітної плати та інших виплат АТ «Житомирський маслозавод» за 2018-2019 рр., %

Після отримання даних з таблиці 2.13 можна проаналізувати динаміку додаткової заробітної плати. Дані наведені в таблиці 2.14.

**Аналіз динаміки структури фонду додаткової заробітної плати  
АТ «Житомирський маслозавод» за 2018-2019 рр.**

№ з/п	Показники	2018 р.		2019 р.		Відхилення		
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсолютне, +/-, тис. грн.	відносне, %	структурі, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Фонд додаткової заробітної плати, всього в т.ч.	19134,4	100	20532,58	100	1398,18	7,31	-
2.	- Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	7883,37	41,2	8685,28	42,3	801,91	10,17	1,1
3.	- Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	6008,2	31,8	6467,76	31,5	459,56	7,65	-0,3
4.	- Виплати, пов'язані з індексацією зарплати	3271,98	17,1	3449,47	16,8	177,49	5,42	-0,3
5.	- Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати	1894,31	9,9	1930,06	9,4	35,75	1,89	-0,5

Джерело: Складено автором на основі [Додаток Ж, З].

Отже, можна зробити висновок, що фонд додаткової заробітної плати у 2019 році порівняно з 2018 роком збільшилась на 7,31%.

Динаміка фонду додаткової заробітної плати АТ «Житомирський маслозавод» за 2018-2019 роки у відсотковому співвідношенні представлена у вигляді діаграми на рис. 2.9.

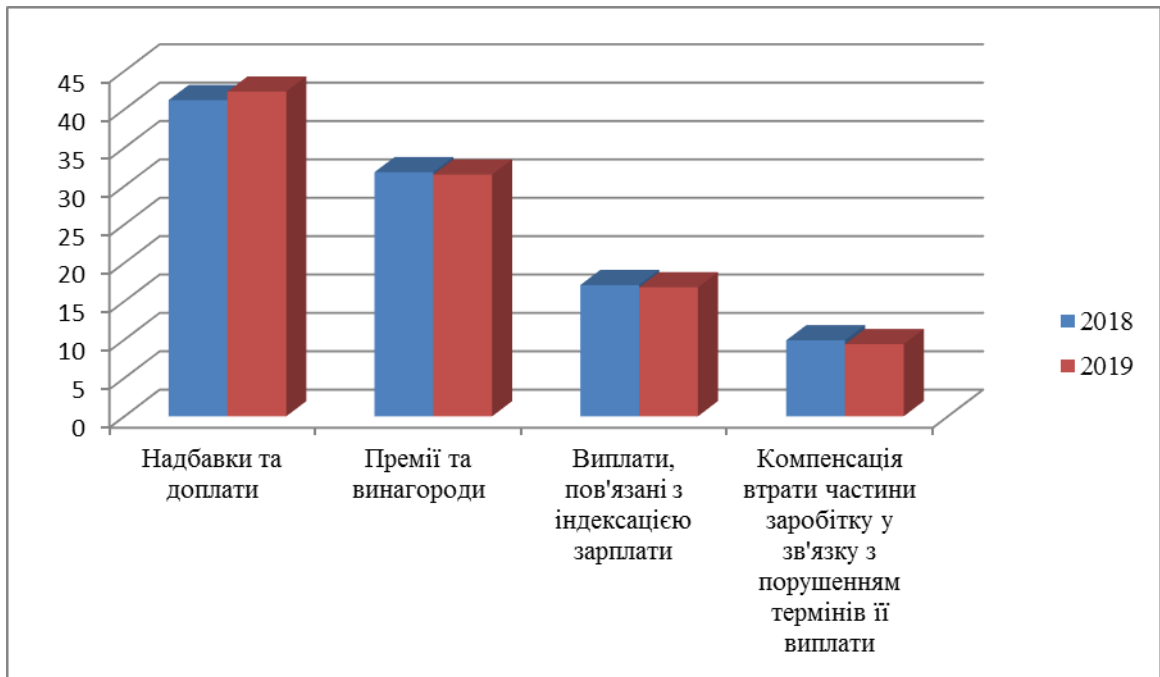


Рис. 2.9. Динаміка фонду додаткової заробітної плати АТ «Житомирський маслозавод» за 2018-2019 рр., %

Аналізуючи таблицю 2.13 можна прослідкувати динаміку змін структури фонду компенсаційних та заохочувальних виплат. Дані наведені в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

**Аналіз динаміки структури заохочувальних та компенсаційних виплат АТ «Житомирський маслозавод» за 2018-2019 рр.**

№ з/п	Показники	2018 р.		2019 р.		Відхилення		
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсолютне, +/- тис. грн.	відносне, %	у структурі, %
1.	Заохочувальні та компенсаційні виплати в т.ч.	1818,2	100	3150,5	100	1332,3	73,28	-
2.	- матеріальна допомога	1050,92	57,8	1849,34	58,7	798,42	75,97	0,9
3.	- соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	565,46	31,1	938,85	29,8	373,39	66,03	-1,3
4.	- оплата за невідпрацьований робочий час	201,82	11,1	362,31	11,5	160,49	79,52	0,4

Джерело: Складено автором на основі [Додаток Ж, З].

Динаміка зміни заохочувальних та компенсаційних виплати АТ «Житомирський маслозавод» за 2018-2019 роки у відсотковому співвідношенні представлена у вигляді діаграми на рис. 2.10.

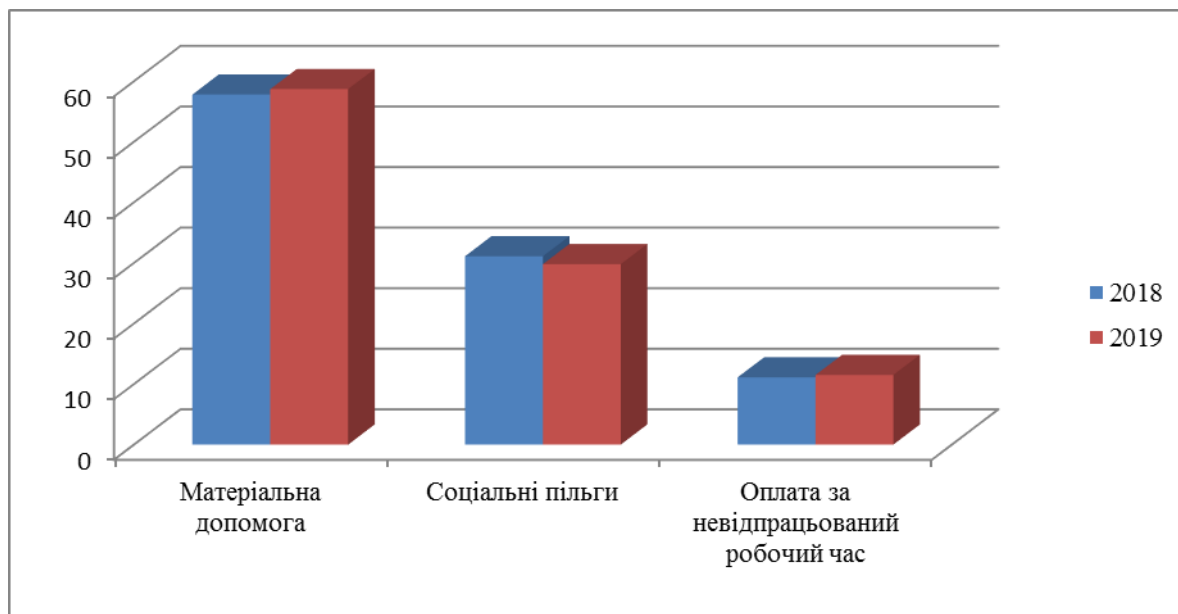


Рис. 2.10. Динаміка заохочувальних та компенсаційних виплат АТ «Житомирський маслозавод» за 2018-2019 рр., %

Отже, загальний фонд оплати праці штатних працівників у 2019 році збільшився на 22057 тис. грн. або на 25,48%, ніж у 2018 році, а саме:

- Фонд основної заробітної плати збільшився на 19326,51 тис. грн. або на 29,45% у порівнянні з минулим роком;
- Фонд додаткової заробітної плати у 2019 році збільшились на 1398,18 тис. грн. або на 7,31%;
- Заохочувальні та компенсаційні виплати у звітному періоді зросли на 1332,3 тис. грн. або на 73,28% у порівнянні з минулим роком.

Таким чином, організація заробітної плати в АТ «Житомирський маслозавод» в цілому і окремо по категорія персоналу здійснюється за певними принципами та поелементним підходом до оцінки трудового вкладу працівника, для чого встановлюються для працівників різні сукупності норм оплати праці.

**РОЗДІЛ 3**  
**НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ**  
**ОКРЕМИХ КАТЕГОРІЙ ПЕРСОНАЛУ**  
**АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»**

**3.1. Зарубіжний досвід удосконалення заробітної плати різних категорій персоналу підприємства**

Удосконалення оплати праці персоналу на вітчизняних підприємствах, обґрунтування її встановленого розміру є постійно актуальним за умов розвитку ринку праці в Україні. Заробітна плата являється основним джерелом доходу працівників і найсильнішим стимулом розвитку трудового потенціалу підприємств. Вона має зацікавлювати працівників у підвищенні ефективності праці, сприяти розвитку творчої активності. Потрібен новий, ринковий підхід до визначення сутності соціально-економічного значення заробітної плати, її організації, відсутність яких в перехідний період призвела до появи негативних тенденцій в оплаті праці [41, с. 103].

Одним із негативним чинником соціально-економічного розвитку в Україні є низький рівень оплати праці. Він руйнує процеси економічного зростання в країні, яке спостерігаються в останні роки, знижує якість робочої сили, зменшує трудовий потенціал, сприяє розвитку тіньових процесів та відтоку талановитих працівників за кордон. Низька заробітна плата не сприяє зростанню продуктивності та ефективності праці, обмежує розвиток творчої інтелектуальної праці, веде до деградації економіки, падіння інвестиційної активності. Формування в Україні ринкової системи, створення економіки нового типу та забезпечення на цій основі підвищення ефективності роботи підприємств вимагають здійснення ряду заходів щодо системного реформування оплати праці.

У країнах із розвинутою ринковою економікою широко застосовуються найрізноманітніші системи матеріального заохочення працівників і стимулювання

їх щодо підвищення результативності праці. Розглянемо системи оплати праці які використовуються на зарубіжних підприємствах та можливість їх адаптації до умов вітчизняної економіки [9, с. 164].

Такі країни крок за кроком віддаляються від традиційних форм оплати праці, які залежні від індивідуального виробітку. Це зумовлено тим, що в умовах науково-технічного прогресу стає все складнішим процес виміру особистого внеску окремого працівника в загальний процес, з одного боку, а з іншого – на перший план висуваються завдання щодо стимулювання взаємовиручки та співпраці всередині трудового колективу, спроможності членів до сприйняття нововведень та відчуття відповідальності за надійність та якість виготовленої продукції чи наданих послуг [26, с. 89].

Для формування пропозицій щодо удосконалення і реформування оплати праці в Україні необхідно вивчити досвід зарубіжних країн. Йдеться перш за все, про узагальнення і запозичення керівниками підприємств і організацій зарубіжного прогресивного досвіду у сфері використання сучасних систем оцінки персоналу, формування і застосування системи матеріального заохочення різних категорій працівників, а також залучення значної частини персоналу до управління виробництвом.

Саме стимулювання довготермінових результатів праці і є предметом цього розділу, який матиме відповідний інтерес для підприємств і фірм України [50, с. 291].

Слід підкреслити, що у значній більшості країн з ринковою економікою розроблено та застосовується відповідна законодавча база щодо питань стимулювання довготермінових результатів праці працівників та роботи підприємств, фірм і компаній [52, с. 382].

В зарубіжних країнах, як правило, розумова праця оплачується вище, ніж фізичний. За даними досліджень, заробітна плата працівників розумової праці в середньому перевищує заробітну плату робітників: в Німеччині – на 20 %; Італії і Данії – на 22 %; в Люксембурзі – на 44 %; Франції і Бельгії на 61 %. Середня

заробітна плата американських інженерів майже в два рази більше, ніж середня заробітна плата робітників.

У США держава, як правило, не втручається в управління підприємствами, фірмами і компаніями. Поряд з цим існує певна законодавча база з питань оплати праці. Відповідно до Закону США «Про зіставлення заробітної плати у приватному та державному секторах» (1990 рік) встановлюються співвідношення заробітної плати в цих секторах економіки, регулюється її змінна частка, обумовлена участю працівників у прибутках та визначаються загальні правила виплати надбавок і премій [37, с. 546].

Найпростіша система матеріального стимулювання, яка застосовується в деяких фірмах США, передбачає, що частка менеджера або іншого працівника у фонді преміювання дорівнює частці його заробітної плати в загальному фонді оплати праці. Цю систему засновано на трудовій вартості праці, тобто виробнича заслуга працівника визначається розміром оплати праці.

Другий метод розподілу премій застосовується на вартісно-функціональній оцінці результатів праці, коли в матеріальному стимулюванні поряд з розміром заробітної плати враховується функціональна важливість виконуваної роботи, успіхи в реалізації визначених функціями працівника завдань.

Найбільш поширеною на підприємствах, фірмах та в компаніях США є система матеріального стимулювання, заснована на оцінці індивідуальних результатів праці працівників за результатами їх заслуг та особистого внеску в загальні результати роботи підприємства, фірми, компанії [39, с. 193].

Це, перш за все, системи індивідуального преміювання:

- За перевиконання норм праці у разі збереження якості продукції - до 35-40 відсотків основної заробітної плати;
- Обов'язкове дотримання технологічної дисципліни (дотримання усіх параметрів роботи, недопущення браку) - до 30 відсотків основної заробітної плати;
- Одноразові (до 100 відсотків річної заробітної плати) виплати за результати індивідуальної технічної творчості та раціоналізаторство і

регулярні, протягом трьох років отримання економічного ефекту від нововведення, надбавки до заробітної плати в розмірі 5-10 відсотків.

В цілому розмір індивідуального преміювання за досягнення різних показників не перевищує 30-40 відсотків основної заробітної плати [41, с. 434].

У великих промислових компаніях, таких, наприклад, як «Дженерал-Моторс», «Дюпон» та інших, системи матеріального стимулювання розроблено досить досконало.

Оцінка роботи, як правило, здійснюється за головним показником, а додатково - за показниками, які впливають прямо або опосередковано на цей головний показник. Так, оцінка діяльності керівника великої компанії та його заступників, директорів підприємств та великих відділень підприємств, фірм і компаній оцінюється збільшенням прибутків у плановому періоді у порівнянні з попереднім періодом або зміною норми прибутку (рентабельності). Це є головним показником оцінки [45, с. 128].

Додатковими показниками можуть бути: зниження собівартості, економія матеріалів та енергоресурсів, зниження невиробничих витрат, підвищення якості продукції та робіт, своєчасне постачання продукції замовникам, в експериментальних виробництвах - це виконання завдань з розробки нових технологій, устаткування та продукції, використання основних та обігових коштів, коштів на розширення виробництва, ремонт і модернізацію основних виробничих фондів тощо. Ця система показників застосовується для оцінки результатів праці від вищого до нижчого персоналу управлінців.

Для матеріального стимулювання праці майстрів та робітників розробляються системи матеріального стимулювання праці за показниками, на які вони безпосередньо можуть впливати, та за системою оцінки їх ділових якостей: кваліфікації, компетентності, стажу роботи, освіти, застосування передового досвіду тощо [35, с. 222].

На значній кількості підприємств особлива увага приділяється цілеспрямованому стимулюванню трьох основних показників: продуктивність праці, якість продукції та її собівартість. Так, наприклад, на

сталеливарних заводах фірми «Кайзер етил» усі працівники преміюються за досягнення цих трьох показників у цілому на підприємстві.

На підприємствах, фірмах і в компаніях США застосовується метод стимулювання праці, як "метод участі у зростанні продажу та зниження трудових витрат" (план Скенлона). Базою стимулювання є зниження трудових витрат у вартості реалізованої продукції. На основі статистичних даних за декілька років на підприємстві встановлюється норматив трудових витрат, як відношення фонду оплати праці до обсягу продаж у відсотках. За зниження цього нормативу і виплачується премія.

Що стосується стимулювання довготермінових результатів праці, то вони пов'язані із системами створення та руху акціонерного капіталу, а також системами участі працівників у прибутках [22, с. 512].

У США практика такого стимулювання існує з 1921 року. Прийнятий на той час закон про прибутки надав певні податкові пільги тим підприємствам, які застосовували плани стимулювання працівників за гарну працю протягом року [5, с. 213].

Для мотивації високоякісної праці широко застосовуються різні соціальні виплати та пільги. Більшість працівників фірм і компаній отримують такі виплати, пільги та допомогу за рахунок роботодавця:

- оплачувані додаткові вихідні дні, включаючи обов'язково оплачувані святкові дні, обов'язково оплачувані канікули оплачувані особисті свята (дні народження, іменини родичів, ювілеї тощо - до 5 днів), у цілому усі форми загалом не перевищують 20 днів на рік;

- оплата періодів непрацездатності від двох - трьох днів до шести місяців на рік. Цією системою охоплено до 80 відсотків адміністративного персоналу, технічних та конторських службовців та 37 відсотків найбільш кваліфікованих робітників;

- роботодавець сплачує внески на пенсійне страхування усіх працівників у розмірі 50-60 відсотків передпенсійного заробітку;

➤ усі працівники охоплені страхуванням життя. Внески роботодавців на цей вид страхування складають від 100 відсотків (44% застрахованих) до 200 відсотків (56% застрахованих) річного розміру їх заробітної плати;

➤ додаткові пільги: оплачуваний час на дві обідні перерви по півгодини, а також на чай, каву, безкоштовні обіди, оплата навчання у коледжах тощо. Ці пільги складають у середньому до 20 відсотків заробітної плати.

На підприємствах різних галузей промисловості Англії поширено системи преміювання, обґрунтовані на обліку виробітку (продуктивності праці) та визначенні темпу роботи [12, с. 371].

Система преміювання за темпи роботи має таку саму шкалу, але розмір премії обмежується діапазоном від 40 до 60 відсотків премії до тарифної ставки.

Для оцінки темпів роботи застосовується шкала, розроблена Британським інститутом стандартів, в якій нормальний темп роботи робітника з почасовою оплатою оцінюється в 75 одиниць.

Другий, найбільш поширений напрям, це преміювання за якість продукції або виконуваних робіт. У системах матеріального стимулювання, як правило, встановлюються нормативні значення показників браку і, в залежності від складності робіт та чинників, що обумовлюють брак робіт або виробів і можливостей працівників впливати на скорочення цих показників, розробляються шкали оцінки результатів роботи та розмірів премій [6, с. 227-229].

Третій напрям – це системи стимулювання, в яких поєднано показники продуктивності праці та якості робіт і продукції.

Одним із важливих заходів стимулювання зацікавленості працівників у поліпшенні результатів роботи підприємств і фірм Англії є участь їх працівників у прибутках та акціонерному капіталі.

На підприємствах і фірмах Англії сьогодні застосовують в основному дві системи.

Перша - це система "траст-фондів", яка передбачає пряму участь працівників у розподілі прибутків.

Друга система - це система участі SAVE, за якою підприємство надає працівнику опціон-право придбання на обумовлену суму внесків працівника акцій підприємства (фірми) за пільговими цінами.

На підприємствах і фірмах Франції останні роки набуває розвитку тенденція індивідуалізації в матеріальному стимулюванні праці. При цьому в системі стимулювання поширюється застосування виплат, які пов'язані не стільки з результатами роботи працівників, скільки з результатами роботи підприємства, фірми [1, с. 71-72].

Застосовуються три групи стимулюючих виплат, які, як правило, щомісячно не виплачуються:

- Першу групу складають різні види грошових премій за виконання конкретного завдання (разова виплата), а також за квартальні, піврічні та річні результати роботи підприємства;

- Другу групу складають грошові виплати на соціальні потреби працівників (оплата харчування, сплата внесків за працівників на медичне та пенсійне страхування, оплата відпочинку, дозвілля, освіти, підвищення кваліфікації, санаторного лікування тощо);

- Третю групу складають грошові виплати та компенсації за опалення, житло, газ, електроенергію, продаж працівникам за зниженими цінами товарів, що виробляються на підприємстві.

Конкретні показники оцінки результатів роботи працівників здебільшого складають так звані системи "оцінки заслуг", які використовуються під час визначення вищезазначених виплат, компенсацій та пільг конкретним працівникам [29, с. 165].

Постановою Уряду Франції (1986 рік) введено систему "колективних договорів про зацікавленість", яка передбачає використання на умовах, визначених Урядом (вирішення виробничих, науково-технічних та соціально-економічних програм на підприємстві тощо), певної частки прибутку на матеріальне стимулювання праці працівників з включенням цієї частки до фонду оплати праці.

Цей договір може бути Урядом скасовано в будь-який момент, якщо не виконуються його вимоги, визначені Урядом, і ці гроші буде вилучено з фонду оплати праці.

Критерієм виплати премії є досягнення певної мети, яка визначається у договорі, та конкретні показники. Так, наприклад, у такому договорі фірми «Валентин» визначено 18 цілей, окремо для кожного структурного підрозділу цієї фірми. Серед показників визначено: товарообіг, зниження собівартості, трудомісткості, економія окремих видів матеріальних та енергетичних ресурсів, підвищення ефективності виробництва, продуктивності виробництва тощо [44, с. 109].

На стимулювання за цими договорами може використовуватися від 10 до 30 відсотків "чистого" (після сплати податків та інших внесків) прибутку підприємства, фірми.

Цією формою стимулювання на сьогодні охоплено понад один мільйон працівників у різних галузях виробництва [5, с. 202].

За поточні щомісячні результати роботи матеріальне стимулювання праці на підприємствах і фірмах Італії використовуються, як правило, конкретні показники роботи працівників, структурних підрозділів і підприємства як окремо, так і в сполученні декількох показників. У залежності від цього всі підприємства і фірми поділено на такі групи за їх частками:

- До 30 відсотків підприємств і фірм застосовують системи стимулювання, побудовані на основі одного технічного або економічного показника оцінки результатів праці (продуктивність виробництва, якість продукції, економія ресурсів тощо);

- До 20 відсотків – системи стимулювання, побудовані на основі одного технічного (якість продукції, використання устаткування тощо) та одного економічного (продуктивність праці, рівень виконання норм, завдань тощо) показників;

- До 20 відсотків – системи стимулювання, побудовані на показниках економічної ефективності підприємства (фірми) або структурного підрозділу

(розмір доданої вартості, розмір прибутку на одного працюючого, рентабельність тощо);

➤ До 15 відсотків – системи стимулювання, побудовані на комплексі техніко-економічних показників, які включають від 3 до 6 показників.

Система участі у прибутках на підприємствах і фірмах Італії використовується досить обмежено. Це в основному великі підприємства і фірми.

Заслуговує на увагу досвід Японії щодо економічного стимулювання праці. Одним з факторів успішного розвитку японської економіки є ефективна система стимулювання праці. Вона інтегрує добре продумані і неухильно використовувані (особливо на великих підприємствах) форми і методи підвищення трудової активності персоналу, що за своїм характером підрозділяються на дві тісно пов'язані між собою групи економічних і психологічних стимулів [53, с. 327].

На підприємствах, фірмах та у компаніях Японії система матеріального стимулювання складається з двох основних блоків:

- системи службового просування кадрів;
- системи натурального та грошового заохочення.

У свою чергу системи натурального та грошового заохочення можна поділити на дві частки. Перша частина включає усі елементи виплат, які формують заробітну плату, а друга - соціально-побутові та грошові послуги. Розмір оплати праці формується на основі тарифної системи з одночасним урахуванням таких стимулюючих чинників, як посада (професія), рівень освіти (кваліфікації) та вік працівника. Сформований таким чином рівень оплати праці складає 85-90 відсотків заробітної плати працівників. Тобто, на частку додаткових виплат припадає 10-15 відсотків заробітної плати. До основної частки заробітної плати, як правило, нараховуються трудові та відновні надбавки. Трудові надбавки нараховуються тільки за особливі трудові успіхи, а відновні надбавки, так звані "надбавки на існування", нараховуються більшості працівників відповідно до однієї з його життєвих потреб (сімейна, територіальна тощо) [7, с. 527].

З 1997 року близько 19 відсотків великих підприємств, фірм і компаній замінили віковий чинник регулювання заробітної плати системою матеріального стимулювання виробничих результатів праці на основі піврічних премій - бонусів. При цьому бонуси нараховуються не за індивідуальними результатами праці працівників, а за кінцевими піврічними та річними результатами діяльності підприємства, фірми, компанії, тобто за колективними результатами праці. Вони складають від 10 до 35 відсотків річної заробітної плати працівників [30, с. 302].

Мотиваційний ефект такого стимулювання праці полягає у зацікавленості всього колективу працівників у підвищенні ефективності роботи підприємства, фірми, компанії в цілому.

Ефективним стимулом є надання працівникам матеріальної допомоги у виді різних одноразових виплат - на житло, деякі види комунальних послуг, харчування, одяг, транспорт, культурні і медичні витрати. Ці виплати носять разовий характер і виплачуються лише у виняткових випадках, будучи, своєрідною благодійною допомогою [10, с. 18-22].

Поряд із внутрішньо фірмовою системою вихідної допомоги діє і ряд інших загальнодержавних видів соціального страхування, якими в обов'язковому порядку охоплені всі підприємства з числом зайнятих 5 і більше осіб. Таким чином, існує всеохоплююча загальнонаціональна система соціального страхування, що включає як власне соціальне страхування, так і пенсійне забезпечення.

Мова йде про страхування і пенсійне забезпечення по старості, інвалідності і у випадку втрати годувальника; страхування у випадку хвороби, вагітності і родів; страхування по безробіттю і від нещасного випадку на виробництві. На відміну від внутрішньо фірмових систем вихідних виплат всі ці види страхування носять платний характер. Страхові фонди формуються за рахунок обов'язкових щомісячних внесків безпосередньо застрахованих, підприємства і держави.

Особливістю державного регулювання системи оплати праці, наприклад, у Німеччині є те, що тут чітко виділяються дві частини: тарифна і надтарифна.

Подібний розподіл спостерігається практично у всіх західних країнах. Він складає основу сучасної оплати праці, є результатом функціонування підприємств в умовах конкурентного середовища. При цьому враховується і заохочується прагнення працівників до освіти, враховується підвищення нервово-психічних навантажень, зниження питомої значимості фізичних і несприятливих умов праці в структурі оцінки праці [23, с. 69].

У Німеччині організація заробітної плати регулюється на основі всіх видів тарифних угод: типові тарифні угоди, предметом яких є умови праці (звільнення, відпустка, робочий час тощо); тарифні угоди щодо заробітної плати робітників і службовців, тарифні угоди щодо оплати праці. Вони встановлюються один раз на рік, залежно від того, наскільки збільшуються доходи у зв'язку з інфляцією і зміною економічних результатів відповідної галузі; тарифні угоди щодо розрядів заробітної плати робітників і службовців залежно від того, які види діяльності і яким чином оплачуються. Оплата праці не тарифікованих працівників і керівних службовців будується інакше. Вирішальні критерії оплати праці керівних кадрів такі: місце роботи і досягнуті співробітником результати. Перша умова для оцінки місця - це опис робочого місця: його назва; дані про власника, характер підприємства і необхідних робочих контактів; перерахування основних завдань; виділення тих, які власник робочого місця має вирішувати сам, а які - за допомогою інших працівників; наголошення на тому, які умови не повинні порушуватися. Отже, тарифна і надтарифна частини оплати праці, бальна оцінка, суворий облік усіх сторін діяльності працівника – найважливіші елементи системи оплати праці в Німеччині. Тією чи іншою мірою вони знаходять вираження в інших країнах [20, с. 198].

Аналіз систем матеріального стимулювання персоналу розвинутих країн показав, що деякі з них мають спільні риси з українськими системами, але більшості властиві індивідуальні риси, які доцільно застосувати в Україні.

Так, доцільними є встановлення розміру додаткового стимулювання з прибутку пропорційно його розміру, як рекомендують провідні американські вчені економісти, індексація заробітної плати, яка відображає вартість життя,

створення кредитного фонду на підприємстві. Крім того, зарубіжні системи матеріального стимулювання постійно переглядаються та вдосконалюються, що не характерно для українських систем [40, с. 302].

Тому, виходячи із вищезазначеного, можна стверджувати, що досвід іноземних країн представляє систему заробітної плати як найбільший стимул працівника до ефективного виконання обов'язків та дуже часто виступає основним джерелом його доходів. Процес планування заробітної плати повинен бути таким чином організований, щоб якнайповніше задовольнити потреби працівників та одночасно забезпечити ріст обсягу продукції, що виготовляється, при цьому підвищувати ефективність виробництва та конкурентоспроможність підприємства. Проведене вивчення досвіду організації оплати праці у розвинутих країнах дає змогу виділити деякі загальні тенденції, що становлять науковий інтерес з точки зору їх застосування в Україні [18, с. 301].

По-перше, мінімальне втручання держави у справи оплати праці, головним чином за допомогою регулювання мінімальної заробітної плати (здебільшого погодинної), податкової системи та законодавчої діяльності.

По-друге, договірне регулювання оплати праці на основі соціального партнерства між роботодавцями, працівниками та органами державного управління, що послідовно реалізується на трьох рівнях: національному, галузевому та виробничому.

По-третє, широке використання різноманітних форм і методів морального і матеріального заохочення з великого спектра показників, починаючи з якості роботи і закінчуючи взаєминами у колективі.

По-четверте, обов'язкове нормування праці з усіх видів робіт. Як правило, основними умовами виплати працівникові певного рівня заробітку є виконаний ним певний нормований обсяг робіт, що розраховується на основі науково обґрунтованих норм та нормативів трудових витрат.

По-п'яте, механізм індивідуалізації заробітної плати у країнах Заходу включає диференціацію умов найму, у тому числі широке використання

контракту як форми трудового договору між роботодавцями і найманими робітниками [64, с. 428].

Що ж стосується використання в умовах вітчизняної економіки систем оплати праці розвинутих країн, то для цього необхідний певний період, упродовж якого організаційно-технічні умови підприємств будуть наближеними до міжнародних норм сучасної виробничої діяльності. Оскільки економічний стан країни не дає змоги повною мірою користуватися досвідом матеріального стимулювання розвинутих країн, потрібно шукати перехідні системи стимулювання з урахуванням існуючих реалій в Україні. Унаслідок цього державне регулювання оплати праці має здійснюватися на нормативно-методичній базі, що ґрунтується на науково-дослідних розробках рекомендацій стосовно працівників різних сфер економіки та різноманітних форм власності. Наявність солідної нормативно-методичної бази з питань організації оплати праці з урахуванням вітчизняного і зарубіжного досвіду, специфічних особливостей підприємств різних видів діяльності та форм власності дасть змогу не тільки удосконалити і систематизувати наукові підходи до формування механізму організації оплати праці, а й перейти до вищого рівня розв'язання і контролю цих проблем - до здійснення підпорядкованої єдиній меті стратегії і тактики державної політики щодо оплати праці [39, с. 267].

Таким чином, необхідно вдосконалити складові існуючих систем матеріального стимулювання персоналу, використовуючи комплексний підхід, що дасть змогу визначити найбільш прийнятні для України системи оплати і преміювання праці персоналу, перероблені з урахуванням особливостей економічних процесів, що протікають в Україні і продовжувати вивчати зарубіжний досвід з метою його творчого застосування в умовах вітчизняної економіки.

### **3.2. Техніко-економічне обґрунтування та оцінювання ефективності впровадження системи грейдів на АТ «Житомирський маслозавод»**

Система стимулювання працівників АТ «Житомирський маслозавод» спрямована на посилення матеріальної зацікавленості робітників, керівних та інженерно-технічних працівників і службовців у підвищення ефективності виробництва, зростання обсягу реалізації та поліпшення якості продукції, збільшення прибутку, підвищення продуктивності праці та рентабельності підприємства [68].

Призначення стимулів до праці полягає в розвитку системи потреб людей, структури їх особистих інтересів, у розкритті здібностей працівника, підвищенні його економічної й соціальної відповідальності. Щоб стимули виконували свою роль в повному обсязі, в свідомості працівника мають збігатись вигода від зростання свого матеріального добробуту та продуктивність праці.

Система грейдів або позиційних посад, означає, по суті, корпоративний табель по рангах. Вона дозволяє побудувати посадову ієрархію, яка опирається на гнучкий рівень заробітних плат. Грейдинг – це створення ієрархії рангів, універсальної для персоналу підприємства [67].

Введення системи грейдів на підприємстві проходить декілька етапів, а саме:

- 1) підготовка робочої групи, вивчення методики;
- 2) розробка документації (концепція, положення тощо);
- 3) оцінка посад (анкетування, інтерв'ювання, бесіда);
- 4) визначення вимог до посад, уточнення факторів;
- 5) розподіл факторів по рівням (ранжування);
- 6) оцінка кожного рівня;
- 7) оцінка впливу кожного фактора;
- 8) розрахунок кількості балів для кожної посади;
- 9) розподіл балів по грейдам;
- 10) встановлення посадових окладів і розрахунок вилок окладів;

## 11) аналіз результатів.

Дана система пояснює ієрархію посад за змістом роботи. Кожна позиція даної структури визначає вимоги до кожної посади, а також дозволяє працівникам визначити: свою підлеглисть, міру відповідальності, потребу в розвитку (підготовці кадрів). Проте найголовнішим тут є те, що відразу після одержання даних кінцевої загальної таблиці і перенесенні їх на графік можна буде визначити на яких місцях і в яких підрозділах є невідповідність в оплаті праці [8, с.50-53].

Отже, система грейдів дозволяє працівникам отримати уявлення про можливу зміну рівня доходів при різних кар'єрних переміщеннях. Керівництву підприємства дана система допомагає в прийнятті рішення при індексації заробітної плати і визначенні допустимого розміру винагороди на нових посадах; HR-службі (підбір персоналу) – спростити адміністрування корпоративної системи матеріального стимулювання [70].

У багатьох випадках грейди впливають на змінну частину зарплати і навіть на соціальний пакет працівника. Цінність системи грейдів полягає в тому, що вона чіткіше орієнтована на бізнес-цілі та стратегію підприємства.

Компанії вводять грейдинг посад для того, щоб:

- встановити об'єктивну цінність кожного співробітника для компанії;
- підвищити прозорість кар'єрних перспектив для співробітників;
- збільшити ефективність виконання фонду оплати праці від 10 до 50%;
- якісно оцінити нинішній персонал;
- привернути увагу потенційних кандидатів на ринку праці.

Грейдинг дозволяє систематизувати всі посади в компанії, встановити верхні і нижні кордони оплати праці для кожного рівня (грейда) і створити інструмент для нарахування зарплати в допомогу HR-менеджеру. Після впровадження системи грейдів кожен співробітник може побачити зв'язок між своєю роботою і доходами компанії [5, с. 22-28]

Грейдинг посад, який проводиться у великих стабільних компаніях з низькою плинністю кадрів, включає і особисту оцінку співробітника.

Впровадження системи грейдів є актуальним як для великих підприємств, так і для невеликих [11, 152].

Далі проаналізуємо процес вдосконалення системи оплати праці в АТ «Житомирський маслозавод» на основі впровадження грейдингу.

Таблиця 3.1

**Анкета оцінки посад і професій АТ «Житомирський маслозавод»**

№ з/п	Назва фактора	Рівень 1 (5 балів)	Рівень 2 (10 балів)	Рівень 3 (15 балів)	Рівень 4 (20 балів)	Рівень 5 (25 балів)
1	2	3	4	5	6	7
1.	Знання	Не потребує професійної освіти	Середня професійна освіта без додаткових знань	Середня професійна освіта, потрібні додаткові знання	Вища професійна освіта без додаткових знань	Вища професійна освіта, потрібні додаткові знання
2.	Професійний досвід	До 0,5 року	Від 0,5 до 1 року	Від 1 до 2 років	Від 2 до 3 років	Від 3 до 5 років
3.	Управлінська роль	Немає підлеглих	В підпорядкуванні 1 до 10 чол.	В підпорядкуванні 10 до 50 чол.	В підпорядкуванні 50 до 80 чол.	В підпорядкуванні вище 80 чол.
4.	Рівень комунікації	Мінімальні навички комунікацій	Середні навички комунікацій	Нормальні навички комунікацій для пояснення інструктажу	Потрібно підвищити комунікаційні навички	Потрібно підвищити комунікаційні навички з спеціальними навичками мотивації та впливу
5.	Складність вирішуваних проблем	Повторювальні, однакові виробничі інструкції	Схожі задачі, рішення яких потребує вибору між загальноприйнятими варіантами	Різні задачі, які потребують пошуку нових рішень на основі отриманих знань	Різні, змінювані задачі, які потребують аналітичного і конструктивного мислення	Неординарні, оригінальні, нові ситуації, які потребують творчого підходу, створення нових методів і концепцій
6.	Свобода дій при прийнятті рішень	Мінімальна з детальним описом послідовності виконання простих завдань	Стандартні процедури, інструкції та методи роботи загального характеру	Конкретні оперативні плани і управлінські інструкції, що стосуються основних принципів діяльності	Діяльність в співвідношенні з загальними орієнтирами стратегічної політики	Повна свобода дій

1	2	3	4	5	6	7
6.	Свобода дій при прийнятті рішень	Мінімальна з детальним описом послідовності виконання простих завдань	Стандартні процедури, інструкції та методи роботи загального характеру	Конкретні оперативні плани і управлінські інструкції, що стосуються основних принципів діяльності	Діяльність в співвідношенні з загальними орієнтирами стратегічної політики	Повна свобода дій
7.	Рівень виробничого ризику	Відсутність виробничого ризику	Невеликий передбачуваний ризик для здоров'я	Ризик середнього рівня	Серйозний непередбачуваний ризик	Серйозний непередбачуваний ризик для здоров'я
8.	Рівень відповідальності	Мінімальний за свої дії	За виконання одної значної поточної задачі	За виконання ряду значних оперативних задач	За виконання значних тактичних задач підприємства	Максимальна за виконання стратегічних задач підприємства

Джерело: Сформовано автором.

Фактори оцінки є універсальними і використовуються для оцінки всіх посад. Кількість самих рівнів оцінки залежить від того, з якою точністю необхідно провести оцінку. Кожному рівню присвоюються бали залежно від ступеня складності.

Далі на основі даної анкети була проведена безпосередньо оцінка значущості кожної посади, професій. Оцінка проводилася експертним методом. При цьому, експертами виступали безпосередні керівники, з обов'язковою участю стороннього, незалежного учасника – представника консалтингової організації. Підсумкова бальна оцінка виходила як середнє арифметичне бальних оцінок експертів. Вирішено, що за системою грейдів визначалась тарифна частина оплати праці, що враховує значущість робочого місця для організації. Безпосередні ж результати роботи конкретного співробітника оцінювались преміальною частиною оплати праці, яка в АТ «Житомирський маслозавод» нараховується у вигляді певного відсотка до тарифної частини, залежно від виконання встановлених ключових показників ефективності (KPI).

Таким чином, всі посади адміністративно-управлінського персоналу були проранжовані. Оскільки типових посад на підприємстві багато штатну структуру спростили. Підсумком цього етапу впровадження системи грейдів стає таблиця з перерахованими факторами та поділом на рівні, з визначенням кількості балів по наростаючому принципу.

Результати визначення кількості балів працівників адміністративно-управлінського персоналу зведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Ранжування результатів експертної оцінки посад адміністративно-управлінського персоналу АТ «Житомирський маслозавод»**

№ з/п	Посада, професія	Підсумков а бальна оцінка	Номер фактору							
			1	2	3	4	5	6	7	8
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.	Генеральний директор	180	25	25	25	25	25	25	5	25
2	Заступник генерального директора	175	25	25	25	25	25	20	5	25
3	Фінансовий директор	165	25	20	20	25	20	25	5	25
4	Директор з виробництва	160	25	25	20	25	15	25	5	20
5	Директор з якості	150	25	20	15	25	25	15	5	20
6	Директор з кадрових питань	150	25	25	25	15	15	20	5	20
7	Керівник відділу планування	145	25	20	10	25	25	15	5	20
8	Керівник служби охорони праці	140	25	25	10	15	20	20	5	20
9	Керівник юридичного відділу	140	25	20	15	20	25	15	5	15
10	Керівник відділу кадрів	135	25	20	10	20	25	15	5	15
11	Керівник відділу продажів	135	25	20	15	20	20	15	5	15
12	Керівник відділу праці та заробітної плати	125	25	20	20	15	15	10	5	15
13	Керівник фінансового відділу	125	25	20	20	15	15	10	5	15
14	Керівник прийомного пункту	115	25	15	10	10	20	15	5	15

Джерело: Розраховано автором на основі таблиці 3.1.

За оцінками експертів доцільно поділити весь діапазон балів на 10 грейдів, з однаковим кроком. Тому від максимальної кількості балів віднімаємо мінімальну

і набуте значення поділимо на 9. У результаті виходить, що крок одного грейда 7 балів.

$$Kp = \frac{B_{max} - B_{min}}{9} = \frac{180 - 115}{9} = 7,2 \approx 7; \quad (3.1)$$

Враховуючи округлення отримуємо наступні розподіли за грейдами:

Грейд № 1 – від 115 до 121 балів;

Грейд № 2 – від 122 до 128 балів;

Грейд № 3 – від 129 до 135 балів;

Грейд № 4 – від 136 до 142 балів;

Грейд № 5 – від 143 до 149 балів;

Грейд № 6 – від 150 до 156 балів;

Грейд № 7 – від 157 до 163 балів;

Грейд № 8 – від 164 до 170 балів;

Грейд № 9 – від 171 до 177 балів;

Грейд № 10 – від 178 і більше.

Далі присвоюємо грейди посадам і професіям (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Присвоєння грейдів посадам і професіям в АТ «Житомирський маслозавод»**

№ з/п	Назва професії, посади	Підсумкова бальна оцінка	№ грейду
1	2	3	4
1	Генеральний директор	180	10
2	Заступник генерального директора	175	9
3	Фінансовий директор	165	8
4	Директор з виробництва	160	7
5	Директор з якості	150	6
6	Директор з кадрових питань		
7	Керівник відділу планування	145	5
8	Керівник служби охорони праці	140	4
9	Керівник юридичного відділу		
10	Керівник відділу кадрів	135	3
11	Керівник відділу продажів		

1	2	3	4
12	Керівник відділу праці та заробітної плати	125	2
13	Керівник фінансового відділу		
14	Керівник прийомного пункту	115	1

Джерело: Складено автором.

Далі аналізуємо фактичну заробітну плату працівників за посадами та професіями, у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Фактична заробітна плата працівників за посадами та професіями в  
АТ «Житомирський маслозавод»**

№ з/п	Назва професії, посади	Заробітна плата, грн.
1	2	3
1	Генеральний директор	12 500
2	Заступник генерального директора	10 500
3	Фінансовий директор	10 000
4	Директор з виробництва	8 500
5	Директор з якості	8 000
6	Директор з кадрових питань	7 500
7	Керівник відділу планування	9 000
8	Керівник служби охорони праці	7 500
9	Керівник юридичного відділу	8 500
10	Керівник відділу кадрів	8 500
11	Керівник відділу нормування	7 000
12	Керівник відділу праці та заробітної плати	7 500
13	Керівник фінансового відділу	7 000
14	Керівник прийомного пункту	7 000
15	Всього місячний ФОП по визначених посадах	119 000

Джерело: Сформовано автором.

Далі проводимо аналіз регіонального рівня оплати праці. В результаті отримуємо скореговану таблицю грейдів посад і професій АТ «Житомирський маслозавод». Результати показані в табл. 3.5.

## Скорегована таблиця грейдів за посадами та професіями

## АТ «Житомирський маслозавод»

№ з/п	Назва професії, посади	№ грейду	Розмір оплати праці, грн.		
			Мін.	Серед.	Макс.
1	2	3	4	5	6
1	Генеральний директор	10	12 500	13 500	14 000
2	Заступник генерального директора	9	10 500	12 000	12 500
3	Фінансовий директор	8	10 000	10 725	11 000
4	Директор з виробництва	7	10 225	10 500	10 725
5	Директор з якості	6	9 225	9 725	10 000
6	Директор з кадрових питань				
7	Керівник відділу планування	5	9 000	9 225	9 725
8	Керівник служби охорони праці	4	8 225	8 775	9 000
9	Керівник юридичного відділу				
10	Керівник відділу кадрів	3	7 725	8 000	8 225
11	Керівник відділу продажів				
12	Керівник відділу праці та заробітної плати	2	7 500	7 725	8 000
13	Керівник фінансового відділу				
14	Керівник прийомного пункту	1	7 000	7 500	7 725
15	Всього місячний ФОП по визначеним посадам	-	91 900	97 675	100 900

Джерело: Розраховано автором.

Щоб отримати табл. 3.5, знадобилось провести декілька ітерацій, тобто реалізувати всі наступні пункти і знову повернутись до формування даної таблиці. Це обумовлено необхідністю не допустити зростання ФОП в цілому по підприємству. Для цього обираємо середній рівень оплати праці робітників - середньо ринковий.

Найскладніший етап – аналіз невідповідностей існуючої системи оплати праці та їх ліквідація. На основі даних таблиці 3.5 будуємо графік розподілу (рис. 3.1). Далі на графіку відмічено існуючі розміри оплати праці.

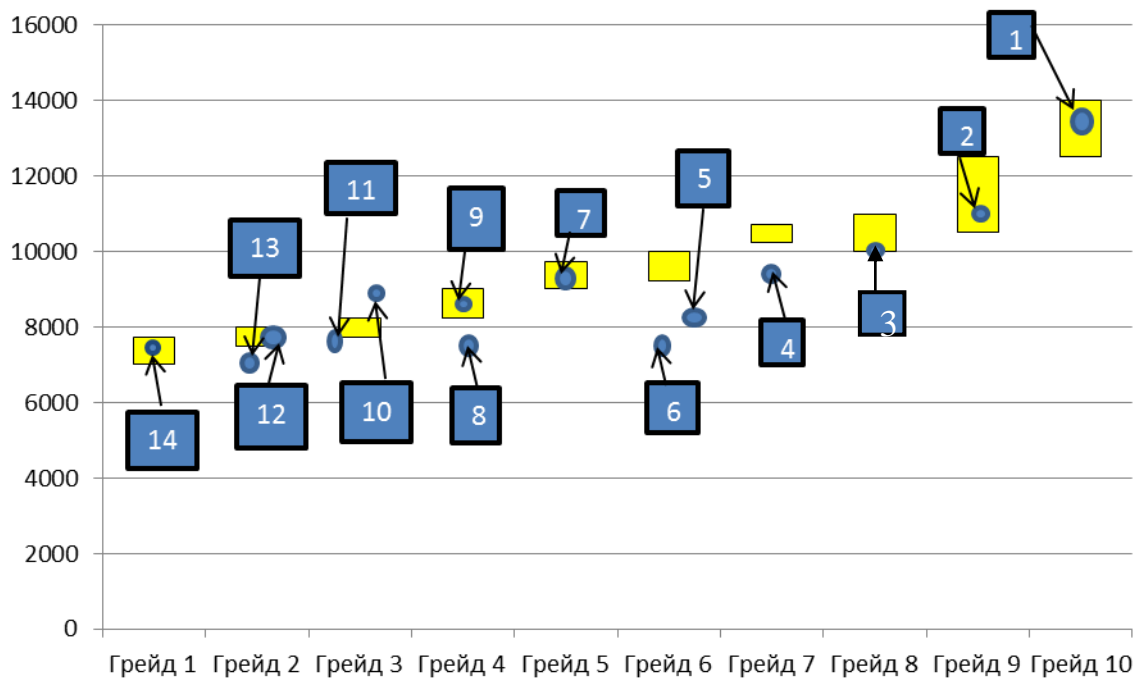


Рис. 3.1. Графік розподілу грейдів в АТ «Житомирський маслозавод»

Джерело: Розроблено автором

На рис. 3.1 представлені явні відхилення від заданого коридору розподілення значень. Це ті посади і професії, які випадають із загального коридору. Іншими словами, дані позиції або недооцінені, або переоцінені.

Розглянемо детальніше:

Точка 13 – «керівник фінансового відділу», грейд № 2, заробітна плата 7500-8000 грн., фактична заробітна плата – 7000 грн., посада недооцінена.

Точка 10 – «керівник відділу кадрів», грейд № 3 (зарплата 7725-8225 грн.), фактичний оклад складає 8500 грн. відповідно, посада переоцінена.

Точка 8 – «керівник служби охорони праці », грейд № 4 заробітна плата 8225-9000 грн.), фактичний оклад складає 7500 грн. відповідно, посада недооцінена.

Точка 6 – «директор з кадрових питань», грейд № 6, заробітна плата 9225-10000 грн., фактична заробітна плата – 7500 грн., посада недооцінена.

Точка 5 – «директор з виробництва», грейд № 6 (зарплата 9225-10000 грн.), фактичний оклад складає 8000 грн. відповідно, посада недооцінена.

Точка 4 – «директор з виробництва», посада потрапила в грейд № 7 (зарплата 10225-10725 грн.), фактична становить 12500 грн. Отже посада недооцінена.

На графіку також можна побачити, що такі точки як 14, 12, 11, 9, 7, 8, 7, 3, 2 та 1 знаходяться на вершині своїх вилок окладів. З цього можна зробити висновок, що для кращої мотивації працівників адміністративно-управлінського персоналу їхні посади також переоцінені.

В результаті вся система оплати праці підприємства АТ «Житомирський маслозавод» буде переглянута, фонд оплати праці перерозподілений і в усіх залишиться на середньо-ринковому рівні. Буде проведена додаткова роз'яснювальна робота і ряд одночасних матеріальних і нематеріальних заохочень і пільг.

Упровадження системи грейдів в АТ «Житомирський маслозавод» дозволить не допустити перевитрати фонду оплати праці; уникнути суб'єктивізму при встановленні окладів; усунути дисбаланс на підприємстві; визначити розмір базового окладу нової посади; співвідносити середню заробітну плату будь-якої посади на своєму підприємстві з середньо-ринковими; підвищити ефективність роботи.

Далі проводимо аналіз ефективності введення системи грейдів на підприємстві.

Після того як ми визначили заробітні плати працівників на рівні середньої по відповідній вишці окладів кожного грейдів, можна визначити річну економію заробітної плати.

Знаходимо річну економію заробітної плати за формулою:

$$\text{Екон}_{\text{річна}} = (\text{ФОП}_{\text{серед.міс.}} - \text{ФОП}_{\text{баз.міс.}}) * 12; \quad (3.2)$$

де,  $\text{ФОП}_{\text{баз.міс.}}$  – фонд місячної оплати праці базовий,

$\text{ФОП}_{\text{серед.міс.}}$  – фонд місячної середньої оплати праці, за рахунок впровадження системи грейдів.

$$\text{Екон}_{\text{річна}} = (97\,675 - 119\,000) * 12 = -255,9 \text{ тис. грн.};$$

Отже, річна економія заробітної плати буде дорівнювати 255,9 тис. грн.

Порівняємо фонд оплати праці базисного року з прогнозованим

$$\text{ФОП}_{\text{прог.}} = (\text{ФОП}_{\text{баз.}} + (\text{Екон. річна})); \quad (3.3)$$

$$\text{ФОП}_{\text{прог.}} = (108638 + (-255,9)) = 108382,1 \text{ тис.грн}$$

Фонд оплати праці зменшиться на 0,236%  $(108382,1/108638*100\%-100\%)$ .

Наступним кроком є розрахунок можливого зростання обсягів виробництва продукції в результаті поліпшення мотивації праці як результат застосування системи грейдів на підприємстві:

Зростання чистого доходу спрогнозуємо за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей за наступною формулою:

$$\text{ОП} = \frac{\text{О} + 4\text{В} + \text{П}}{6}; \quad (3.4)$$

де О – оптимістичний прогноз, тис. грн.

В – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.

П – песимістичний прогноз, тис. грн.

Для визначення прогнозних значень обсягів чистого доходу на підприємстві було опитано провідні управлінські відділи і отримано наступні результати. Дані наведені у таблиці 3.6.

**Результати опитування експертів, щодо впливу впровадження системи  
грейдів в АТ «Житомирський маслозавод» на обсяги чистого доходу**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Чистий дохід, тис. грн.	529	495	513	514	507	515	502	517	511	527
Експерти	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Чистий дохід, тис. грн.	500	515	508	499	523	511	522	505	523	510

Джерело:Складено автором

Тепер необхідно перевірити величину даного прогнозу на надійність і типовість. Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(Q_i - Q_{\text{сер}})^2}{n}} \quad (3.5)$$

Розрахунки середнього квадратичного відхилення наведені в таблиці 3.7

**Розрахунки середнього квадратичного відхилення**

№ з/п	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Приріст чистого доходу, $Q_i$ , тис. грн.	529	495	513	514	507	515	502	517	511	527
	Експерти	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	Приріст чистого доходу, $Q_i$ , тис. грн.	500	515	508	499	523	511	522	505	523	510
2.	$Q_{\text{сер}}$	512,3									
3.	Відхилення $\Delta Q = (Q_i - Q_{\text{сер}})$	16,7	-17,3	0,7	1,7	-5,3	2,7	-10,3	4,7	-1,3	14,7
		-12,3	2,7	-4,3	-13,3	10,7	-1,3	9,7	-7,3	10,7	-2,3
4.	$\Delta Q^2$	278,89	299,29	0,49	2,89	28,09	7,29	106,09	22,09	1,69	216,09
		151,29	7,29	18,49	176,89	114,49	1,69	94,09	53,29	114,49	5,29
5.	Разом	1700,20									

Джерело:Складено автором

$$\sigma = \sqrt{\frac{1700,20}{20}} = 9,22$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{\sigma}{Q_{\text{сер}}} * 100\% = \frac{9,22}{512,3} * 100\% = 1,8\% \quad (3.6)$$

Отже, можна використовувати дані експертних оцінок, тому що сукупність думок експертів однорідна, оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації  $w < 33\%$ .

За методом медіан визначаємо найбільш вірогідний чистий дохід (В). Дані в таблиці 3.8

Таблиця 3.8

### Приріст чистого доходу за методом медіан

Значення	529	495	513	514	507	515	502	517	511	527
Прогноз	Оптимістичний прогноз									Вірогідний прогноз
Значення	500	515	508	499	523	511	522	505	523	510
Прогноз	Вірогідний прогноз			Песимістичний прогноз						

Джерело: Складено автором

За найбільш вірогідний (В) приріст чистий дохід приймаємо середнє арифметичне значення показників десятого та одинадцятого експертів, так як кількість експертів є парною.  $B = (527 + 500) / 2 = 513,5$  тис. грн.

За оптимістичним прогнозом (О) приріст чистого доходу від реалізації становитиме 529 тис. грн., песимістичний прогноз (П) – 499 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу від реалізації:

$$ОП = \frac{529 + 4 * 513,5 + 499}{6} = 513,67 \text{ тис. грн.}$$

Визначаємо чистий дохід в проектному році:

$$1774311 + 513,67 = 1774824,67 \text{ тис. грн. або } 0,03 \%$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію (ПВ) в базисному році склали 1605456 тис. грн., в т.ч. постійні витрати – 401364 тис. грн., змінні – 1204092 тис. грн.

Розрахуємо зміну змінних витрат у проектному році за рахунок зростання чистого доходу та зменшення річного фонду оплати праці.

1 За рахунок зростання чистого доходу змінні витрати зростуть:

$$1204092 * 0,03\% / 100\% = 361,23 \text{ тис. грн}$$

2. За рахунок зміни ФОП та нарахувань на ФОП:

$$-(255,9 + 255,9 * 0,22) = - 312,198 \text{ тис. грн}$$

Всього приріст змінних витрат:

$$361,23 + (- 312,198) = 49,03 \text{ тис. грн.}$$

Отже, змінні витрати в проектному році складуть:

$$1204092 + 49,03 = 1204141,03 \text{ тис. грн.}$$

Приріст повних витрат дорівнюватиме зміні лише змінних витрат 49,03 тис.грн., так як постійні витрати не змінились.

Таким чином, повні витрати в проектному році за рахунок приросту змінних витрат складуть:

$$1204141,03 + 401364 = 1605505,03 \text{ тис. грн.}$$

Обчислюємо приріст прибутку від реалізації в проектному році:

$$\Delta \text{ПР} = 513,67 - 49,03 = 464,63 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку в результаті реалізації системи грейдів становитиме:

$$464,63 * (1-0,18) = 381 \text{ тис. грн.}$$

Результати попередніх розрахунків зведено у таблицю 3.9.

Таблиця 3.9

**Очікувані результати від проведення заходу, тис. грн**

№ з/п	Показники	Значення показника
1.	Приріст чистого доходу, тис. грн.	513,67
2.	Приріст повних витрат, тис. грн.	49,03
3.	Приріст прибутку від реалізації, тис. грн	464,63
4.	Приріст чистого прибутку, тис. грн.	381

Джерело:Складено автором

Отже, в результаті впровадження системи грейдів приріст чистого доходу в проектованому періоді збільшиться на 513,67 тис. грн. Повні витрати зросли на 49,03 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції та чистий прибуток збільшиться на 464,63 тис. грн. та на 381 тис. грн.

### 3.3 Вплив запровадження системи грейдів на основні показники роботи підприємства

Впровадження системи грейдів на підприємстві не передбачає зростання витрат на придбання основних засобів, тому початкові інвестиції складатимуться лише з приросту нормативу обігових коштів, який з'являється в результаті зміни чистого доходу. Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 5% від 80% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження даного заходу:

Отже:

$$ПІ = \Delta ОК = 49,03 * 0,80 * 0,05 = 1,96 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень:

$$T = K_{\text{к}} / \Delta Pr_{\text{ч}} = 1,96 / 381 = 0,005 \text{ року,} \quad (3.7)$$

Величина чистого генерованого грошового потоку визначається як:

$$ЧГП = \Delta ЧП = 381 \text{ тис. грн.} \quad (3.8)$$

Величини коефіцієнтів приведення ( $\alpha_i$ ) розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу):

$$\sum_{i=1}^N NB_1 = \sum_{i=1}^N \frac{ЧГП}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N ЧГП \alpha_i \quad (3.9)$$

де  $ЧГП$  – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за  $i$ -тий рік терміну життєвого циклу проекту.

$p$  – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 25%.

$$1 \text{ рік: } \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,25)^1} = \frac{1}{1,25^1} = 0,8;$$

$$2 \text{ рік: } \alpha_2 = \frac{1}{(1+0,25)^2} = \frac{1}{1,25^2} = 0,64.$$

Нинішню вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою:

$$\sum_{i=1}^n NB = NB_1 + NB_2 = ЧГП(\alpha_1 + \alpha_2) \quad (3.10)$$

$$\sum_{i=1}^n NB_i = 381 \times 1,44 = 548,64 \text{ тис. грн.}$$

Чиста нинішня вартість (ЧНВ):

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N NB_i - \Pi = 548,64 - 1,96 = 546,68 \text{ тис. грн.} \quad (3.11)$$

Дисконтований (гарантований) період повернення інвестицій

$$T_{\Gamma} = \frac{\Pi}{NB_{\text{cp}}} = \frac{1,96}{274,32} = 0,007 \text{ року} \quad (3.12)$$

де  $NB_{\text{cp}}$  – середньорічна нинішня вартість:

$$NB_{\text{cp}} = \frac{\sum NB_i}{N} = \frac{548,64}{2} = 274,32 \text{ тис. грн.} \quad (3.13)$$

Індекс доходності:

$$ID = \frac{ЧНВ}{П} = 546,68 / 1,96 = 278,92 > 0. \quad (3.14)$$

Індекс прибутковості:

$$IP = \frac{\sum_{i=1}^N НВ_i}{П} = 548,64 / 1,96 = 279,92 > 1 \quad (3.15)$$

Всі показники економічної ефективності заходу зведемо в єдину таблицю з метою наочності представлення результатів розрахунку (табл. 3.10)

Таблиця 3.10

**Показники економічної ефективності застосування системи грейдів на підприємстві**

№ з/п	Показник	Значення показника
1	Початкові інвестиції тис. грн.	1,96
2	Додатковий прибуток, тис. грн.	464,63
3	Чистий додатковий прибуток, тис. грн.	381
4	Сума нинішніх вартостей проекту, тис. грн.	548,64
5	Чиста нинішня вартість проекту, тис. грн.	546,68
6	Термін окупності простий, років	0,005
7	Термін окупності дисконтований, років	0,007
8	Індекс доходності	278,92
9	Індекс прибутковості	279,92

Джерело: Складено автором

Розглянемо вплив від застосування системи грейдів на техніко-економічні показники роботи підприємства. Розрахунки представимо у вигляді таблиці. 3.11:

**Вплив від впровадження системи грейдів на техніко-економічні показники роботи АТ «Житомирський маслозавод»**

№ з/п	Показник	Базовий рік,	Прогнозований рік	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1.	Чистий дохід, тис. грн.	1774311	1774824,7	513,67	0,03
2.	Повні витрати, тис. грн.	1605456	1605505	49,03	0,003
3	ФОП, тис. грн	108638	108382,1	-255,9	-0,24
4.	Прибуток, тис. грн.	448083	448547,63	464,63	0,10
5.	Чистий прибуток, тис. грн.	135335	135716	381	0,28

Джерело: Розраховане автором

Таким чином, в цілому впровадження запропонованого заходу позитивно вплине на показники діяльності підприємства. Так основний результативний показник – чистий прибуток становитиме 135716 тис. грн.

Проектне значення чистого доходу планується на рівні 1774824,7 тис.грн, що на 0,03% більше порівняно з базовим значенням. Слід також відмітити, що темпи зростання показника повних витрат менші порівняно з вищезгаданим показником виручки, що вказує на зростання ефективності використання ресурсів. Обсяг повних витрат зросте на 0,003% і в проектному періоді становитиме 1605505 тис.грн. Фонд оплати праці зменшиться 0,24% і становитиме 108382,1. Зростання обсягів прибутку від реалізації продукції стало наслідком більш оптимального співвідношення між виручкою та повними витратами на виробництво продукції. По даному показнику планується зростання на 0,10%.

Отже, впровадження системи грейдів в цілому є ефективним і як показує аналіз позитивно впливає на основні показники діяльності АТ «Житомирський маслозавод», а також покращить умови праці на підприємстві.

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного в кваліфікаційній роботі дослідження ефективності організації оплати праці на підприємстві встановлено, що оплата праці – це будь-який заробіток, обчислений, як правило, у грошовому виразі, що його за трудовим договором власник або вповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану роботу або надані послуги.

Звернемо увагу на те, що заробітна плата працівника незалежно від підприємства визначається його особистим трудовим вкладом, а системи оплати праці поділяються на види залежно від того, що береться за основу виміру праці.

Відмічено, що на підприємствах потрібно застосовувати показники матеріального стимулювання різних категорій персоналу, які б забезпечували як підвищення продуктивності їх праці, так і продуктивності виробництва.

Відзначено, що АТ «Житомирський маслозавод» є виробником молочних продуктів харчування, займає провідні позиції на молочному ринку Житомирської області. Споживачами продукції є люди всіх вікових категорій незалежно від їх матеріального статку. АТ «Житомирський маслозавод» регулярно проводить роботи спрямовані на впровадження енергозберігаючих заходів, підвищення технічного рівня та культури виробництва, якості продукції та покращення умов праці.

Персонал підприємства поділяють на персонал за відношенням до виробництва: промислово-виробничий та непромисловий персонал; за характером виконуваних функцій: керівники, спеціалісти, службовці, робітники. Облікова кількість штатних працівників в АТ «Житомирський маслозавод» в 2019 році становила 986 осіб, порівняно з 2018 р. вона зменшилась на 109 осіб, в структурі ПВП відповідно зменшилась кількість робітників на 11,04%, зменшилась питома вага керівників на 2,15%.

Звернено увагу на те, що загальний фонд оплати праці персоналу у 2019 році збільшився на 22057 тис. грн., ніж у попередньому році. Організація

заробітної плати в АТ «Житомирський маслозавод» в цілому і окремо по категорія персоналу здійснюється за певними принципами та поелементним підходом до оцінки трудового вкладу працівника.

Зазначено, для підвищення ефективності оплати праці працівників в АТ «Житомирський маслозавод» потрібно враховувати певний ряд показників, які впливають на продуктивність праці і безпосередньо на прибуток, а також враховувати різні категорії персоналу та їхнє стимулювання праці.

Відзначено, що оплата праці має також відповідати рівню успішності підприємства на ринку, тобто колективним результатам праці та їхньої здатності задовольняти ринковий попит.

Відмічено, що для підвищення ефективності систем оплати праці слід враховувати досвід розвинутих зарубіжних країн, щоб розробити комплексний підхід, який дасть змогу покращити економічні показники на підприємстві. З урахуванням вивченого досвіду запропоновані напрями щодо покращення оплати праці персоналу на АТ «Житомирський маслозавод».

Упровадження системи грейдів на АТ «Житомирський маслозавод» дозволить не допустити перевитрати фонду оплати праці; уникнути суб'єктивізму при встановленні окладів; усунути дисбаланс на підприємстві; визначити розмір базового окладу нової посади; співвідносити середню заробітну плату будь-якої посади на своєму підприємстві з середньо-ринковими; підвищити ефективність роботи.

Так основний результативний показник – чистий прибуток після впровадження заходу становитиме 135716 тис. грн. Проектне значення чистого доходу планується на рівні 1774824,7 тис.грн. Обсяг повних витрат зросте і в проектному періоді становитиме 1605505 тис.грн. Фонд оплати праці зменшиться 0,24% і становитиме 108382,1. Обсяги прибутку від реалізації продукції збільшились в проєктованому році і становлять 464,63 тис. грн.

В цілому впровадження запропонованого заходу позитивно вплине на основні показники діяльності підприємства АТ «Житомирський маслозавод».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк А. А. Сучасні тенденції в організації оплати праці в зарубіжних країнах у розрізі систем оплати праці. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2016. № 2. С. 71-72.
2. Афанасьєв М. В. Економіка підприємства: підручник. Київ: Ліра, 2015. 664 с.
3. Батіщев В. Форми і системи оплати праці: нелегкий вибір. Оплата праці та інші виплати працівників. *Науково-виробничий журнал. Серія: Економіка та підприємництво*. 2015, № 5, с. 604
4. Безпалько О. В., Бабік Ю. В. Основні аспекти взаємозв'язку між ефективністю, продуктивністю та результативністю праці. *Формування ринкових відносин в Україні : збірник наукових праць*. Київ, 2016. № 3 (178). С. 83-87.
5. Березін О. В. Грейдова система оплати праці у сільському господарстві. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки*. 2015. Випуск 1. Том 1. С. 22-28.
6. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці : навчальний посібник. Київ : ЗнанняПрес, 2015. 313 с.
7. Болгарова А. С. Інноваційні системи оплати праці як фактор підвищення потенціалу підприємства. *Управління інноваційним розвитком на макро-, мезо- та макрорівнях : матеріали IV науково-практичної конференції (Одеса, 7-8 червня 2018 р.)*; Одеський національний політехнічний університет. Одеса, 2018. С. 227-229.
8. Бортник В. А. Кадровий потенціал: оцінка і перспективи підвищення. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*: 2017, № 1., С. 50 - 53.
9. Бочко О. Ю. Основи планування діяльності підприємств невиробничої сфери: навчальний посібник. Київ: 2018. 218 с.
10. Брезицька К. Ф. Аналіз сучасних систем оплати праці в зарубіжних країнах. *Управління розвитком*. 2013. 673 с.

11. Бурик А. Ф. Планування діяльності підприємства: навчальний посібник. Київ: 2017. 260 с.
12. Буркинський Б. В., Нижник В. М., Ніколайчук М. В. Ефективність використання трудового потенціалу. *Теорія і практика* : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2018. 223 с.
13. Буряк П. Ю. Економіка праці й соціально-трудова відносини: навчальний посібник. Київ : Центр Навчальної літератури, 2018. 247с.
14. Варакута Ю. М. Шляхи удосконалення організації оплати праці в системі управлінського обліку на підприємствах : збірник наукових праць. Видавництво нац. Ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2017. Випуск 3. С. 18-22.
15. Володькіна К. Л. Економіка промислового підприємства. Київ, 2015. 142 с.
16. Гадзевич О. І. Оплата праці в умовах ринку: теорія, практика. Київ: КОНДОР, 2018. 400 с.
17. Гриньова В. М., Шульга Г. Ю. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навчальний посібник. Київ : Знання, 2012. 310 с.
18. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навчальний посібник. Київ : Знання, 2015. 559 с.
19. Грішнова О. А. Людський розвиток. Київ : КНЕУ, 2018. 308 с.
20. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : навчальний посібник:: Київ, 2016, 398 с.
21. Драган О. І., Тертична Л. І. Менеджмент персоналу : конспект лекцій для здобувачів освіт. ступ. «Магістр» спец. 075 «Маркетинг» освіт.-проф. програми «Маркетинг» ден. та заоч. форм навч. Київ : НУХТ, 2019. 334 с.
22. Дячун О. В. Організація, нормування та оплати праці. Львів, 2017. 423 с.
23. Економічні і соціально-трудова аспекти управління персоналом : теорія та практика : кол. моногр. / Т. В. Березянка та ін. ; за ред. О. І. Драган. Київ : Кафедра, 2017. 272 с.

24. Завіновська Г. Т. Економіка праці : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2015. 300 с.
25. Калина А. В. Економіка праці. Київ : МАУП, 2017. 272 с.
26. Капаруліна І. М. Розвиток підприємства: концепція і технологія дослідження: монографія. Київ: 2018, 432 с.
27. Касьяненко Л. М. Економічна теорія: навчальний посібник. Київ, 2015, 224 с.
28. Ковальчук В. М., Лазаревич М. В., Сарай М. І. Історія економіки та економічної думки : навчальний посібник. Київ: Знання, 2018. 647 с.
29. Козловський В. О. Організація виробництва: навчальний посібник. Вінниця, 2015, 154 с.
30. Колот А. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2018. 711 с.
31. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2016. 224 с.
32. Корягін М. Аспекти ведення бухгалтерського обліку інших заохочувальних та компенсаційних виплат персоналу. Львів : Науковий вісник НЛТУ, 2017. 215 с.
33. Кошик В. Автоматизація обліку праці та заробітної плати на сучасному етапі. *Економічний дискурс*. 2015. Випуск 2. С. 342-344.
34. Крайник О. П. Економіка підприємства : Навч. посібник / За ред. О. П. Крайник. Львів : НУ «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2015. 208 с.
35. Кучумова І. Ю. Значення нематеріальних стимулів у підвищенні рівня мотивації персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 4. 375 с.
36. Лаптій І. Оплата праці і заробітна плата: щодо питання термінології ПУ. 2015. № 7. С. 302.
37. Лібанова Е. М. Ринок праці : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2015. 224 с.
38. Лігун Ю. Удосконалення державного регулювання оплати праці. *Україна: Аспекти праці* . 2015. С. 31-38.

39. Лук'янченко Н. Д. Дороніна О. А. Управління оплатою праці як важливою складовою соціально-трудоких відносин. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України*. 2015. Випуск 9. С. 31-34.
40. Лукашевич В. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навчальний посібник. Львів : Новий світ, 2015. 248 с.
41. Мазник Л. В. Використання методик інтегрального оцінювання в сфері управління персоналом. *Наукові праці Національного Університету Харчових Технологій*. 2017. № 3, т. 23. С. 80-93.
42. Мазник Л. В., Мазник К. С. Використання результатів рейтингової оцінки характеристик індивідуальної пропозиції робочої сили в навчальному процесі. *Наукові праці Національного Університету Харчових Технологій*. 2017. № 2, т. 23. С. 93-100.
43. Матюх С. А. Особливості колективно-договірного регулювання заробітної плати в країнах. *Вісник Хмельниць. нац. ун-ту*. 2017, № 6, С. 222-227.
44. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія: монографія / за ред. С.В. Мочерний. Київ : Вид-во «Академія», 2018. 864 с.
45. Мочерний С. В. Політична економія: навчальний посібник. Київ: Знання-Прес, 2016. 687 с.
46. Нормування праці на підприємствах чорної металургії : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Д. Є. Козенков та ін.; Нац. металург. акад. України. Донецьк: Нова ідеологія, 2013. 183 с.
47. О. А. Дороніна. Проблеми та перспективи використання грейдової системи оплати праці у сучасній кадровій політиці. *Економіка, організація і управління підприємством*, 2015, № 24, с 114
48. Олійник О.Б. Удосконалення системи стимулювання праці персоналу за грейдовою системою. *Управління розвитком* : 2018, № 16., 50—52 с.
49. Петрова І. Оплата праці в мотиваційній системі сучасного підприємства. *Україна: аспекти праці*. 2017. 375с.

50. Петрова І. Л. Український ринок праці: особливості розвитку та ефективність функціонування: монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. І.Л. Петрової. Київ: Фенікс, 2015. 332 с.
51. Покатаєва О., Кошулинська Г. Шляхи вдосконалення системи оплати праці на підприємстві. *Держава та регіони. Науково-виробничий журнал. Серія: Економіка та підприємництво*. 2015. № 3. 834 с.
52. Покропивного С. Ф. Економіка підприємства: монографія / за ред. акад. С. Ф. Покропивного. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ: КНЕУ, 2016. 528 с.
53. Практикум з економіки праці та соціально-трудо­вих відносин : робочий зошит для студентів освітнього ступеня бакалавр економічних спеціальностей / Т. В. Березянка та ін. Київ : Кафедра, 2018. 160 с.
54. Рум'янцев А.П. Зовнішньоекономічна діяльність: навчальний посібник. Київ, 2017, 377 с.
55. Складанна А. І. Методи удосконалення організації оплати праці на підприємствах : дис. ...канд.. економ. наук: 12.00.03. Запоріжжя, 2017. 222 с.
56. Слиньків В. Н. Мотивація, стимулювання і оплата праці: навчальний посібник. Київ : Дакор КНТ, 2015. 336 с.
57. Словник термінів з економіки праці та соціально-трудо­вих відносин / укл. О. В. Безпалько та ін. Київ : Кафедра, 2015. 120 с.
58. Словник термінів з управління персоналом / О. В. Безпалько та ін. Київ : Нац. ун-т харч. технол., 2016. 156
59. Теліщук Л. О. Заробітна плата і питання її трансформації. *Фінанси України*. 2018. 102 с.
60. Тимош І. М. Економіка праці. Тернопіль: Астон, 2016. 347 с.
61. Цалцалко Ю. С. Економіка підприємства: навчальний посібник. Житомир : ЖІТІ, 2015. 388 с.
62. Цивінська Т. М. Актуалізація питань оплати праці на підприємствах *Ринок праці та зайнятість населення*. 2016. 274 с.

63. Швиданенко Г. О. Економіка підприємства / Г.О. Швиданенко, В. Г. Васильков, Н. П. Гончарова та ін.; за заг. ред. Г.О. Швиданенко. Київ : КНЕУ, 2018. 598 с.
64. Шевченко Л. С. Основи економічної теорії: монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. Харків : Право, 2018. 448 с.
65. Акціонерне товариство житомирський маслозавод: веб-сайт. URL: [https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company\\_details/00182863/](https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/00182863/)
66. Верховна Рада України : веб-сайт. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws>.
67. Грейдування посад : веб-сайт. URL: <https://stud.com.ua/greyd>
68. Житомирський маслозавод, ПАТ: веб-сайт. URL: <https://www.ua-region.com.ua/00182863>
69. Кабінет Міністрів України : веб-сайт. URL: <http://www.kmu.gov.ua>.
70. Класифікатор професій ДК 003:2010 : Національний класифікатор України від 28.07.2010 р. № 327 / *Держспоживстандарт України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10> (дата звернення 1.10.2019).
71. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення 10.01.2020).
72. Офіційний сайт АТ «Житомирський маслозавод»: веб-сайт. URL: <https://rud.ua/>
73. Про колективні договори та угоди : Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-XII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12> (дата звернення 17.01.2020).
74. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення 17.01.2020).
75. StockWord. Інформація про ПАТ «Житомирський Маслозавод»: веб-сайт. URL: <https://www.stockworld.com.ua/ru/profile/company/543256b05dfc9d997f>

## **ДОДАТКИ**

**Звіт про виробництво та реалізацію промислової продукції за 2018 рік  
(фрагмент)**

№ з/п	Основний вид продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
		у натуральній формі (фізична од. вим.)	у грошовій формі (тис.грн.)	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі (фізична од. вим.)	у грошовій формі (тис. грн.)	у відсотках до всієї реалізованої продукції
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Морозиво	23531	895074	67.5	23550	886079	67.9
2	Масло	3344	179943	13.6	2704	167892	12.9
4	Продукція із незбираного молока	9831	105246	7.9	9826	105131	8.0
3	СЗМ	4423	145979	11.0	3818	146043	11.2

**Звіт про виробництво та реалізацію промислової продукції за 2019 рік  
(фрагмент)**

№ з/п	Основний вид продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
		у натуральній формі (фізична од. вим.)	у грошовій формі (тис.грн.)	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі (фізична од. вим.)	у грошовій формі (тис. грн.)	у відсотках до всієї реалізованої продукції
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Морозиво	24536	1034030	69.1	24320	1014711	68.7
2	Масло	2747	214941	14.4	2609	217805	14.7
4	Продукція із незбираного молока	9646	127841	8.5	9662	127837	8.7
3	СЗМ	3589	119836	8.0	2732	116407	7.9

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2018 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	526	360	0
первісна вартість	1001	2853	3016	0
накопичена амортизація	1002	2327	2656	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	57598	37448	0
Основні засоби:	1010	300187	371055	0
первісна вартість	1011	498040	633794	0
знос	1012	197853	262739	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	47	47	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	2214	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	7213	13515	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>367785</b>	<b>422425</b>	<b>0</b>

<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	110371	129892	0
Виробничі запаси	1101	44041	43040	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	45473	58094	0
Товари	1104	20857	28758	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	99253	104599	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	4871	7081	0
з бюджетом	1135	12445	13291	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	143	42	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	2580	5207	0
Готівка	1166	0	13	0
Рахунки в банках	1167	2580	5194	0
Витрати майбутніх періодів	1170	255	271	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	1156	551	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>231074</b>	<b>260934</b>	<b>0</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>598859</b>	<b>683359</b>	<b>0</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5341	5341	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	464955	559291	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>470296</b>	<b>564632</b>	<b>0</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	522	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	1646	1253	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>1646</b>	<b>1775</b>	<b>0</b>

<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	72793	48066	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	35570	47450	0
за розрахунками з бюджетом	1620	3325	7106	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	2830	6608	0
за розрахунками зі страхування	1625	993	904	0
за розрахунками з оплати праці	1630	2302	2499	0
за одержаними авансами	1635	1648	1777	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	8931	6316	0
Доходи майбутніх періодів	1665	393	393	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	962	2441	0
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>126917</b>	<b>116952</b>	<b>0</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>598859</b>	<b>683359</b>	<b>0</b>

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2019 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	360	286	0
первісна вартість	1001	3016	3223	0
накопичена амортизація	1002	2656	2937	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	37448	74459	0
Основні засоби:	1010	371055	426317	0
первісна вартість	1011	633794	746589	0
знос	1012	262739	320272	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	47	47	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045		0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	13515	78377	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>422425</b>	<b>579486</b>	<b>0</b>

<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	129892	154015	0
Виробничі запаси	1101	43040	58766	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	58094	71749	0
Товари	1104	28758	23500	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	104599	161484	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	7081	5704	0
з бюджетом	1135	13291	15910	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	9726	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	42	42	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	5207	2496	0
Готівка	1166	13	19	0
Рахунки в банках	1167	5194	2477	0
Витрати майбутніх періодів	1170	271	439	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	551	230	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>260934</b>	<b>340320</b>	<b>0</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>683359</b>	<b>919806</b>	<b>0</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5341	5341	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	559291	694506	0
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Інші резерви	1435	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>564632</b>	<b>699847</b>	<b>0</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	522	25	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	55260	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	1253	860	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0

Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>1775</b>	<b>56145</b>	<b>0</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	48066	75122	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	47450	61189	0
за розрахунками з бюджетом	1620	7106	772	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	6608	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	904	495	0
за розрахунками з оплати праці	1630	2499	2389	0
за одержаними авансами	1635	1777	318	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	6316	7422	0
Доходи майбутніх періодів	1665	393	393	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	2441	15714	0
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>116952</b>	<b>163814</b>	<b>0</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>683359</b>	<b>919806</b>	<b>0</b>

## Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) за 2018 рік

## І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1529184	1186576
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 1161766 )	( 901391 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	367418	285185
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	3604	1965
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 30942 )	( 30729 )
Витрати на збут	2150	( 194257 )	( 149803 )
Інші операційні витрати	2180	( 12193 )	( 8373 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	( 0 )	( 0 )
Витрат від первісного визнання біологічних активів і	2182	( 0 )	( 0 )

сільськогосподарської продукції			
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	133630	98245
збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	324	53
Інші доходи	2240	851	393
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 12411 )	( 8848 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 2170 )	( 8499 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	120224	81344
збиток	2295	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	25888	9766
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	94336	71578
збиток	2355	( 0 )	( 0 )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>94336</b>	<b>71578</b>

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	880922	645843
Витрати на оплату праці	2505	86581	75715
Відрахування на соціальні заходи	2510	25199	25730
Амортизація	2515	74080	59433
Інші операційні витрати	2520	175611	130008
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>1242393</b>	<b>936729</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	27865000	27865000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	27865000	27865000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	3.38547	2.56874
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	3.38547	2.56874
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

## Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) за 2019 рік

## І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1774311	1529184
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 1326228 )	( 1161766 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	448083	367418
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	7235	3604
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 39105 )	( 30942 )
Витрати на збут	2150	( 230790 )	( 194257 )
Інші операційні витрати	2180	( 9341 )	( 12193 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	( 0 )	( 0 )
Витрат від первісного визнання біологічних активів і	2182	( 0 )	( 0 )

сільськогосподарської продукції			
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	176082	133630
збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	160	324
Інші доходи	2240	8654	851
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 17230 )	( 12411 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 3293 )	( 2170 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	164373	120224
збиток	2295	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	29038	25888
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	135335	94336
збиток	2355	( 0 )	( 0 )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>135335</b>	<b>94336</b>

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	1084108	880922
Витрати на оплату праці	2505	108638	86581
Відрахування на соціальні заходи	2510	20555	25199
Амортизація	2515	86934	74080
Інші операційні витрати	2520	205375	175611
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>1505610</b>	<b>1242393</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	27865000	27865000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	27865000	27865000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	4.85681	3.38547
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	4.85681	3.38547
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

## Звіт про праці за 2018 рік

## Розділ I. Кількість працівників

Назва показників	Код рядка	За період з початку року, осіб	
		усього	з них жінки
А	Б	1	2
Прийнято працівників	3020	482	102
з них на новостворені робочі місця	3030	0	0
Кількість звільнених працівників	3040	553	58
з них з причин: змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення чисельності або штату працівників)	3050	304	8
плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.)	3060	249	39
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітної періоду	3070	1024	453
	3080		
	3090		

## Розділ II. Втрати робочого часу штатних працівників

Назва показників	Код рядка	За період з початку року	
		людино-години	кількість працівників, осіб
інших відпусток без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	4080	0	0
переведення з економічних причин на неповний робочий день(тиждень)	4090	0	0

## Розділ III. Склад фонду оплати праці та інші виплати

Назва показників	Код рядка	За період з початку року, тис. грн.
А	Б	1
Фонд оплати праці штатних працівників, усього (ряд. 5020 + ряд. 5030 + ряд. 5060)	5010	86581
Фонд основної заробітної плати	5020	65628,4
Фонд додаткової заробітної плати	5030	19134,4
з нього: надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	5040	7883,37
премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	5050	6008,2
Виплати, пов'язані з індексацією зарплати	5051	3271,98
Заохочувальні та компенсаційні виплати	5060	1818,2
з них: матеріальна допомога	5070	1050,92
соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	5080	565,46
Оплата за невідпрацьований час (із ряд. 5030, 5060)	5090	201,82

## Звіт про працю за 2019 рік

## Розділ I. Кількість працівників

Назва показників	Код рядка	За період з початку року, осіб	
		усього	з них жінки
А	Б	1	2
Прийнято працівників	3020	371	92
з них на новостворені робочі місця	3030	0	0
Кількість звільнених працівників	3040	402	37
з них з причин: змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення чисельності або штату працівників)	3050	234	5
плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.)	3060	168	28
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	3070	955	376
	3080		
	3090		

## Розділ II. Втрати робочого часу штатних працівників

Назва показників	Код рядка	За період з початку року	
		людино-години	кількість працівників, осіб
інших відпусток без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	4080	0	0
переведення з економічних причин на неповний робочий день(тиждень)	4090	0	0

## Розділ III. Склад фонду оплати праці та інші виплати

Назва показників	Код рядка	За період з початку року, тис. грн.
А	Б	1
Фонд оплати праці штатних працівників, усього (ряд. 5020 + ряд. 5030 + ряд. 5060)	5010	108638
Фонд основної заробітної плати	5020	84954,91
Фонд додаткової заробітної плати	5030	20532,58
з нього: надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	5040	8685,28
премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	5050	6467,76
Виплати, пов'язані з індексацією зарплати	5051	3449,47
Заохочувальні та компенсаційні виплати	5060	3150,5
з них: матеріальна допомога	5070	1849,34
соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	5080	938,85
Оплата за невідпрацьований час (із ряд. 5030, 5060)	5090	362,31